

Российская академия народного хозяйства
и государственной службы
при Президенте Российской Федерации
Факультет «Институт менеджмента и маркетинга»

УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

Учебное пособие для бакалавров и магистров

ЭЛИТ 
ИЗДАТЕЛЬСТВО
МОСКВА • 2016

УДК
ББК
Д

Рецензенты:

Похвощев В. А. — доктор экономических наук, профессор, заслуженный деятель науки РФ, заведующий кафедрой менеджмента, Московская международная высшая школа бизнеса «МИРБИС» (Институт).

Катульский Е.Д. — доктор экономических наук, профессор, заслуженный деятель науки Российской Федерации, профессор, профессор кафедры экономики и управления народным хозяйством «НАЧОУ ВПО «Современная гуманитарная академия».

Д

Составители:

Дудин М.Н., Лясников Н.В., Сенин А.С., Сепиашвили Е. Н., Сидоренко В.Н., Толмачев О.М. **Управление человеческими ресурсами:** учебно-методическое пособие. — М.: Издательство «Элит», 2016. — 349 с.

ISBN 978-5-902406-93-8

Цель учебного пособия: сформировать научно обоснованное представление о становлении, развитии и современном состоянии дисциплины «Управление человеческими ресурсами».

Учебно-методическое пособие ориентировано на студентов, обучающихся по экономическим и управленческим специальностям, а также на профессионалов-менеджеров, которые хотели бы ознакомиться с сущностью и инструментарием дисциплины.

Надеемся, что данное учебное пособие будет полезно и преподавателям вузов. В курсе лекций предпринята попытка комплексного рассмотрения ряда теоретических и практических аспектов дисциплины.

ББК

ISBN 978-5-902406-93-8

© Коллектив авторов, 2016
© Издательство «Элит», 2016

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	7
Глава I. Организационно-методический раздел	8
1.1. Цель и задачи изучения дисциплины «Управление человеческими ресурсами»	8
1.2. Место дисциплины в структуре ООП	9
1.3. Требования к уровню освоения содержания дисциплины	9
1.4. Компетенции выпускника ООП бакалавриата, формируемые в результате освоения ООП ВПО по профилю «Управление человеческими ресурсами»	10
1.5. Технология сбора информации для написания учебно-методического комплекса «Управление человеческими ресурсами»	14
1.6. Форма итогового контроля (организация обратной связи)	16
Глава II. Содержание дисциплины и условия ее реализации	19
2.1. Темы и их краткое содержание	19
2.2. Темы семинарских занятий	28
2.3. Самостоятельная работа в системе учебного процесса	30
2.3.1. Задания для самостоятельной работы	32
2.3.2. Формы самостоятельной работы	34
2.3.3. Уровни самостоятельной работы	35
2.3.4. Цели самостоятельной работы	36
2.3.5. Организация самостоятельной работы	37
2.3.6. Планирование самостоятельной работы студента	39

2.4. Методические указания	
по контролю полученных знаний	40
2.4.1. Вопросы и задания для самопроверки	41
2.4.2. Рекомендуемые темы к самостоятельному	
изучению, для глубокого понимания раздела	50
2.4.3. Вопросы и задания для семинарских занятий	52
2.4.4. Тестовые и тренировочные задания	
для самостоятельного выполнения	65
Глава III. Тематика курсовых	
и методические указания по их выполнению	91
3.1. Основные требования,	
предъявляемые к курсовой работе	91
3.2. Тематика курсовых работ по дисциплине	
«Управление человеческими ресурсами»	92
3.3. Структура курсовой работы,	
ее оформление и защита	94
3.4. Сдача, рецензирование	
и защита курсовой работы	97
3.5. Перечень вопросов к (зачету) экзамену	
по курсу «Управление человеческими ресурсами»	98
Глава IV. Рейтинговая система оценки	
и контроля знаний студентов	100
4.1. Структура и балльная оценка рейтингов	100
4.2. Значения рейтинговых баллов	
для отдельных видов учебной деятельности студента	101
Глава V. Лекционный материал	106
<i>Лекция 1. Концептуальные основы</i>	
<i>теории управления человеческими ресурсами</i>	106
1.1. Актуализация проблемы	
управления человеческими ресурсами	106
1.2. Управление человеческими ресурсами	
как учебная дисциплина. Соотношение понятий	
«управление персоналом» и «управление	
человеческими ресурсами», «человеческий ресурс»	
и «человеческий капитал»	110

1.3. Цели, задачи и функции управления человеческими ресурсами	116
1.4. Виды деятельности и роли по управлению человеческими ресурсами	123
Лекция 2. Эволюция функции управления человеческими ресурсами	132
2.1. Управление персоналом в исторической перспективе	132
2.2. Управление человеческими ресурсами в бывшей СССР	138
2.3. Функции управления человеческими ресурсами современно корпорации	140
Лекция 3. Формирование человеческих ресурсов	145
3.1. Планирование персонала	145
3.2. Подбор персонала и прием на работу	153
3.3. Разработка системы компенсации	174
Лекция 4. Развитие человеческих ресурсов	181
4.1. Мотивация персонала	181
4.2. Обучение сотрудников	191
4.3. Оценка трудовых ресурсов	196
4.4. Развитие карьеры и лидерства в организации	202
Лекция 5. Проблема роли культуры в управлении человеческими ресурсами	212
5.1. Понятие и перспективы организационной культуры	212
5.2. Организационная и национальная культуры. Различия национальных культур	215
5.3. Управление организационными культурами	225
Лекция 6. Международный опыт управления человеческими ресурсами	232
6.1. Основные тенденции управления человеческими ресурсами в международных компаниях	232
6.2. Американский подход к управлению человеческими ресурсами	249

6.3. Европейская модель управления человеческими ресурсами	252
6.4. Японская модель управления человеческими ресурсами	263
6.5. Проблема управления человеческими ресурсами в развивающихся странах	273

Лекция 7. Стратегическое управление человеческими ресурсами	280
7.1. Процессы управления персоналом	280
7.2. Стратегии развития организации и управление персоналом	284
7.3. Основные методы планирования численности персонала	292

Лекция 8. Эффективное управление персоналом	298
8.1. Связь системы управления персоналом с целями организации	298
8.2. Соответствие системы управления персоналом состоянию внешней среды и культуре организации	300
8.3. Целостность системы управления персоналом	301
8.4. Участие руководства организации в процессе управления персоналом	302
8.5. Компетентная и развивающаяся служба управления персоналом	303

Лекция 9. Управление персоналом кризисных предприятий	306
9.1. Кризис организационной системы и его влияние на трудовую сферу	306
9.2. Антикризисное управление и роль арбитражного управляющего в общем комплексе оздоровительных мероприятий	315
9.3. Информационная, потенциальная и применяемая модели управления персоналом в период банкротной реструктуризации	329

Словарь терминов	337
Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины	347

Введение

В современной экономической науке, традиционно сосредоточенной на эффективном функционировании, наметилась тенденция возрастания ценности развития как единственной возможности обеспечить конкурентоспособность и выживание организации. В ориентированной на развитие организации важнейшее значение приобрели формирование и развитие компетенций и способностей как источников ее устойчивых конкурентных преимуществ, в том числе и способностей к изменению, обновлению, инновациям, или динамических способностей, основанных на знаниях. Растущая сложность и масштабность организационных задач, изменение условий конкуренции хозяйствующих субъектов, новое понимание источников конкурентных преимуществ, вызванное повышением значимости интеллектуальноемких технологий и человеческого фактора, обусловили поиск новых форм управления людьми. Признание компетенций и способностей человеческих ресурсов, интеллектуального капитала компании в качестве наиболее значимых факторов обусловило необходимость исследования системы управления человеческими ресурсами (УЧР), обеспечивающей возникновение и воспроизводство механизмов организационного развития. На первый план выдвинулись вопросы, связанные с развитием организации посредством развития ее человеческих ресурсов и социальных взаимодействий.

Системное исследование механизма влияния УЧР на процессы развития организации, роли и места организационного развития в теории и практике УЧР представляет крупную научную проблему, имеющую прикладное и научно-методологическое значение. Особенностью современного этапа развития УЧР является то, что понятие конкурентоспособности организации, ее ключевых компетенций и динамических способностей неразрывно связано с интеллектуальным капиталом организации, ее человеческими ресурсами, тем самым формируется потребность в исследовании сущности, форм, механизмов и условий создания системы УЧР, способной обеспечить развитие организации. В частности, в зону приоритетных, требующих исследования проблем вошли: подходы и принципы построения системы УЧР в ориентированной на развитие организации, организационно-институциональные вопросы ее формирования, новые функции субъекта УЧР, связанные с управлением развитием, и механизмы их реализации.

Глава I

Организационно-методический раздел

1.1. Цель и задачи изучения дисциплины «Управление человеческими ресурсами»

Цель дисциплины:

Целями освоения дисциплины (модуля) «Управление человеческими ресурсами» является подготовка специалиста в области экономики, владеющего теоретическими основами управления человеческими ресурсами организаций, способного на основе знания современной концепции управления, места и роли управления персоналом в системе управления предприятием, основ планирования кадровой работы, технологий управления персоналом повысить эффективность управления человеческими ресурсами. Выработать устойчивый интерес и творческий подход к будущей профессиональной деятельности.

Задачи дисциплины:

- формирование комплекса знаний, умений и навыков в сфере управления человеческими ресурсами в условиях рыночной экономики;
- формирование знаний в области информационного, технического и правового обеспечения системы управления человеческими ресурсами организации;
- формирование знаний нормативных актов, регулирующих анализ кадрового потенциала, перемещения, работу с кадровым резервом, подбор персонала, его профориентацию, переподготовку и повышение квалификации;
- привитие умений применения современных методов научного исследования для изыскания новых эффективных способов управления человеческими ресурсами организации;
- привитие навыков оценки эффективности управления человеческими ресурсами, разрешения конфликтных ситуаций в коллективе.

1.2. Место дисциплины в структуре ООП

Дисциплина (модуль) «Управление персоналом» входит в базовую часть профессионального цикла основной образовательной программы. В ней дается система научных знаний, составляющая основу управления и обеспечивающая практику менеджмента научными рекомендациями в области кадровой политики и управления человеческими ресурсами предприятия (организации).

Основные положения дисциплины «Управление человеческими ресурсами» разработаны на основе анализа потребностей в профессиональном освоении методов управления кадрами предприятий в условиях рыночной экономики с учетом позитивного опыта зарубежных стран в подготовке специалистов в этой области.

Изучение дисциплины «Управление человеческими ресурсами» базируется на таких дисциплинах как «Социология», «Маркетинг», «Теория менеджмента», «Право», «Организационное поведение». В свою очередь она является базой для освоения дисциплин специализации «Инвестиционный менеджмент», «Корпоративная социальная ответственность», «Организация собственного дела», «Логистика» и др.

Для освоения дисциплины необходимы «входные» знания по социологии, маркетингу, менеджменту, инвестиционному менеджменту и др.; умение работать с информационными технологиями и системами (выявление источников информации, сбор и обработка информации, создание информационной базы и т.д.).

1.3. Требования к уровню освоения содержания дисциплины

При освоении дисциплины применяются методы закрепления новых теоретических знаний на основе анализа «конкретных ситуаций», разработки собственных методик и моделей стратегического УЧР.

В ходе освоения данного курса студенты изучают ряд тем предмета самостоятельно, подготавливают трактаты и рефераты и в конце сдают экзамен.

В результате изучения дисциплины студенты должны получить возможность повысить свой потенциал для занятия управленческой деятельностью в современных государственных, общественных и коммерческих структурах.

1.4. Компетенции выпускника ООП бакалавриата, формируемые в результате освоения ООП ВПО по профилю «Управление человеческими ресурсами»

В результате освоения дисциплины «Управление человеческими ресурсами» формируется ряд профессиональных компетенций (ПК-4, ПК-13, ПК-14, ПК-37).

ПК-4: Способность использовать основные теории мотивации, лидерства и власти для решения управленческих задач

Данная компетенция в рамках дисциплины «Управление человеческими ресурсами» формируется частично.

В результате освоения дисциплины обучающийся должен

Знать:

- основные теории и концепции взаимодействия людей в организации, включая вопросы мотивации, групповой динамики, командообразования, коммуникаций, лидерства и управления конфликтами;
- причины многовариантности практики управления персоналом в современных условиях.

Уметь:

- ставить цели и формулировать задачи, связанные с реализацией профессиональных функций;
- разрабатывать мероприятия по мотивированию и стимулированию персонала организации.

Владеть:

- современным инструментарием управления человеческими ресурсами;
- методами реализации основных управленческих функций (принятие решений, организация, мотивирование и контроль).

ПК-13: Способность участвовать в разработке стратегии управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, направленные на ее реализацию

Данная компетенция в рамках дисциплины «Управление человеческими ресурсами» формируется отчасти.

В результате освоения дисциплины обучающийся должен

Знать:

- роль и место управления персоналом в общеорганизационном управлении и его связь со стратегическими задачами организации;

- содержание и взаимосвязь основных элементов процесса стратегического управления.

Уметь:

- анализировать внешнюю и внутреннюю среду организации, выявлять ее ключевые элементы и оценивать их влияние на организацию;

- ставить цели и формулировать задачи, связанные с реализацией профессиональных функций;

- анализировать состояние и тенденции развития рынка труда с точки зрения обеспечения потребности организации в человеческих ресурсах.

Владеть:

- современным инструментарием управления человеческими ресурсами;

- методами реализации основных управленческих функций (принятие решений, организация, мотивирование и контроль).

ПК-14: Владение современными технологиями управления персоналом

Данная компетенция в рамках дисциплины «Управление человеческими ресурсами» формируется при изучении большинства тем.

В результате освоения дисциплины обучающийся должен

Знать:

- бизнес-процессы в сфере управления персоналом и роль в них линейных менеджеров и специалистов по управлению персоналом;

- причины многовариантности практики управления персоналом в современных условиях.

Уметь:

- использовать различные методы оценки и аттестации сотрудников и участвовать в их реализации;

- разрабатывать мероприятия по мотивированию и стимулированию персонала организации;

- разрабатывать программы обучения сотрудников и оценивать их эффективность;

- разрабатывать мероприятия по привлечению и отбору новых сотрудников и программы их адаптации.

Владеть:

- современным инструментарием управления человеческими ресурсами;
- методами планирования карьеры;
- методами реализации основных управленческих функций (принятие решений, организация, мотивирование и контроль).

ПК-37: Умение проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры

Данная компетенция в рамках дисциплины «Управление человеческими ресурсами» формируется частично.

В результате освоения дисциплины обучающийся должен

Знать:

- основные бизнес-процессы в организации;
- структуру человеческих ресурсов организации;
- процедуру, направления аудита человеческих ресурсов.

Уметь:

- проводить аудит человеческих ресурсов организации, прогнозировать и определять потребность организации в персонале, определять эффективные пути ее удовлетворения;
- анализировать структуру человеческих ресурсов организации.

Владеть:

- методами реализации основных управленческих функций (принятие решений, организация, мотивирование и контроль);
- навыками применения различных методов анализа, технологий аудита человеческих ресурсов.

В результате освоения дисциплины в целом, обучающийся должен

знать:

- роль и место управления персоналом в общеорганизационном управлении и его связь со стратегическими задачами организации;
- содержание и взаимосвязь основных элементов процесса стратегического управления;
- бизнес-процессы в сфере управления персоналом и роль в них линейных менеджеров и специалистов по управлению персоналом;

- причины многовариантности практики управления персоналом в современных условиях;
- основные бизнес-процессы в организации;
- структуру человеческих ресурсов организации;
- процедуру, направления аудита человеческих ресурсов;
- основные теории и концепции взаимодействия людей в организации, включая вопросы мотивации, групповой динамики, командообразования, коммуникаций, лидерства и управления конфликтами.

Уметь:

- анализировать внешнюю и внутреннюю среду организации, выявлять ее ключевые элементы и оценивать их влияние на организацию;
- ставить цели и формулировать задачи, связанные с реализацией профессиональных функций;
- анализировать состояние и тенденции развития рынка труда с точки зрения обеспечения потребности организации в человеческих ресурсах;
- использовать различные методы оценки и аттестации сотрудников и участвовать в их реализации;
- разрабатывать мероприятия по мотивированию и стимулированию персонала организации;
- разрабатывать программы обучения сотрудников и оценивать их эффективность;
- разрабатывать мероприятия по привлечению и отбору новых сотрудников и программы их адаптации;
- проводить аудит человеческих ресурсов организации, прогнозировать и определять потребность организации в персонале, определять эффективные пути ее удовлетворения;
- анализировать структуру человеческих ресурсов организации.

Владеть:

- современным инструментарием управления человеческими ресурсами;
- методами реализации основных управленческих функций (принятие решений, организация, мотивирование и контроль);
- методами планирования карьеры;
- навыками применения различных методов анализа, технологий аудита человеческих ресурсов.

1.5. Технология сбора информации для написания учебно-методического комплекса «Управление человеческими ресурсами»

Многие из предлагаемых нами материалов широко известны на протяжении времени. Критерием к их включению в наше учебное пособие выступали даже не столько содержащиеся в них новые идеи, сколько качество проникновения в суть вопроса, т.е. способность авторов объяснить некий аспект процесса стратегического менеджмента лучше, чем это удалось другим исследователям. Вы найдете в нашем учебно-методическом комплексе как классику 1960-х гг., так и материалы современных исследований, опубликованные незадолго до проведения окончательного отбора текстов. Мы сделали выбор в пользу большого числа коротких текстов, а не меньшего числа текстов с объемным содержанием и попытались представить как можно больше разнообразных идей при сохранении максимальной ясности изложения. На самом деле мы затратили немало усилий на то, чтобы извлечь из каждой статьи или отрывка ключевые идеи и изложить их как можно кратко, четко и ясно.

Однако как бы ни были полезны приведенные нами материалы в учебном пособии, на самом деле они не являются идеальным способом осознания дисциплины «Управление человеческими ресурсами».

Мы будем безмерно благодарны читателям за объективную критику данного пособия, их конструктивные предложения с возможностью последующей доработки и улучшения изложения учебного материала.

1.6. Форма итогового контроля (организация обратной связи)

Итоговый контроль проводится в форме экзамена.

Оценка результатов работы

Вид отчетности	Характеристики ответа студента	Оценка
Экзамен	Студент дает четкие, развернутые ответы на поставленные вопросы билетов. Выполняет без наводящих вопросов и указаний расчеты и тесты	«Отлично»
	Студент правильно излагает материал. Для выяснения деталей используются наводящие вопросы. В расчетных заданиях допущены незначительные ошибки	«Хорошо»
	Студент правильно излагает только часть материала. Недостаточно четко и полно отвечает на дополнительные вопросы. В расчетных заданиях допущены ошибки	«Удовлетворительно»
	Студент не может изложить содержание более половины предложенных вопросов. Не отвечает на дополнительные вопросы. Не владеет методиками расчета основных трудовых показателей	«Неудовлетворительно»
Курсовая работа	Логичное изложение материала. Глубокая теоретическая проработка вопроса. Привлечение нормативно-правовых источников, материалов крупных исследований, статистики и материалов периодической научной печати. Актуальный анализ практики, соответствующий современному состоянию экономической и социальной реальности. Учтено большинство замечаний руководителя. Оформление соответствует требованиям	«Отлично»
	При высоком уровне теоретической и практической части курсовой работы допущены какие-либо из нижеследующих ошибок: - недостаточно проработана научно-методологическая часть (например, задачи и цель исследования); - недостаточно глубоко изучены литературные источники по теме проекта; - недостаточно актуального практического материала; - не учтены замечания руководителя; - упущения в оформлении	«Хорошо»

Курсовая работа	В курсовой работе изложены основные теоретические положения по соответствующей теме. Допущены недочеты в практической части (мало актуального материала). Тема раскрыта недостаточно четко и полно. Не учтены замечания руководителя	«Удовлетворительно»
	Тема курсовой работы не соответствует содержанию. Студент допустил существенные ошибки, например, использовал при изложении вопроса нормативные материалы, потерявшие юридическую силу. Студент предоставил готовую работу, подготовленную на основе одного опубликованного материала, взятую из сети Internet или чужую работу. Студент не может ответить на вопросы по содержанию работы	«Неудовлетворительно»
Зачет	Студент посещает лекционные и семинарские занятия. Активно работает над расчетными и тестовыми заданиями. Выполняет самостоятельные работы	«Зачтено»
	Студент не посещает лекционные и семинарские занятия, не выполняет расчетные и тестовые задания	«Не зачтено»

Организация обратной связи

При модульном обучении управление усвоением знаний студентом регулируется по результатам обратной связи на различных этапах усвоения. Это обеспечивает «пути контроля познавательной деятельности в целом, а не только ее результатов» (Талызина, 1975). Модульное обучение через структурные элементы позволяет формировать рациональные приемы познавательной деятельности, что обеспечивает эффективный систематический контроль поэтапного усвоения студентом всех разделов структурного элемента и в конечном счете — темы лекции, практического занятия и т.д.

Для осуществления обратной связи в модульном обучении необходимо решить три задачи.

1. Определить содержание обратной связи (выделить совокупность контролируемых характеристик).

Учебные задания в качестве контролируемых характеристик по форме могут быть самыми разнообразными, зависящими от содержания курса: заучивание текста, выполнение лабораторной

работы, выполнение графической работы, подготовка реферата, курсовой работы, проекта и т. п.

2. Выработать диагностику качества усвоения.

Диагностика состоит в выявлении требуемого качества усвоения знаний и умений, измерении этого качества и присвоении ему соответствующей оценки. Качество усвоения знаний и умений определяется различными методами контроля. При модульном обучении наиболее целесообразно применять метод тестирования, основным инструментом которого является тест.

К тестам предъявляются следующие требования

1) Они должны быть адекватны содержанию учебных элементов модуля.

2) Тестовые задания необходимо формулировать четко и прямолинейно; одно задание должно ограничиваться одной задачей. Тест должен быть общепонятен.

3) По трудности тесты делят на три группы.

К первой относят тесты, для разрешения которых необходимо выполнить до трех операций. Ко второй группе — от трех до десяти операций. К третьей группе относят тесты, для разрешения которых необходимо выполнить свыше десяти операций.

3. Определить частоту обратной связи.

К организации обратной связи по признаку частоты принято выделять следующие виды контроля: текущий, промежуточный и конечный (обобщающий или итоговый).

Текущий контроль проводится в процессе овладения содержанием учебного элемента.

Промежуточный контроль проводится в конце изучения каждого учебного элемента.

Конечный (обобщающий или итоговый) контроль проводится с целью определения качества усвоения всего модуля.

На каждом этапе обучения необходимо проводить входной контроль.

Входной контроль преподавательский — дает оценку готовности студента к изучению темы, раздела; кафедральный — определяет оценку готовности студента к изучению дисциплины.

Эффективность и продуктивность модульного обучения обогащают понятие обратной связи.

Итак, применительно к процессу подготовки специалиста педагогический контроль — выявление, измерение и оценка знаний, умений и навыков.

Контроль в любой его форме должен следовать принципам объективности, справедливости, гласности, научности, эффективности, системности. Контроль должен выполнять функции диагностики, обучения, организации, воспитания, оценивания. Сделать его таким — задача каждого ведущего преподавателя.

Все виды контроля могут выполнять функции самоконтроля, то есть проводиться студентом самостоятельно. Для этого преподаватель заранее готовит весь материал «контроля» и вручает его студенту вместе с другим учебным материалом. (Например, вместе со структурными элементами модулей).

Глава II. СОДЕРЖАНИЕ КУРСА

2.1. Темы и их краткое содержание

Лекция 1. Концептуальные основы теории управления человеческими ресурсами

Тема 1.1. Актуализация проблемы управления человеческими ресурсами. Управление человеческими ресурсами как решающий фактор выживания и успеха организации. Условия возрастания ценности человеческого потенциала как стратегического фактора успеха компаний. Основные оценочные критерии и факторы обеспечения конкурентоспособности продукта. Структурные изменения в экономике, приведшие к возрастанию роли человеческого фактора. Группа факторов, повлиявших на изменение роли сотрудников в современной организации, связанная с изменениями характера рабочей силы. Группа факторов, обуславливающих изменение роли человека в производстве, связанная с изменениями в организационной структуре управления.

Тема 1.2. Управление человеческими ресурсами как учебная дисциплина. Соотношение понятий «управление персоналом» и «управление человеческими ресурсами», «человеческий ресурс» и «человеческий капитал». Время появления УЧР как научной и учебной дисциплины. Влияние на УЧР дисциплины под названием «Организационная стратегия». Управление персоналом как важный элемент более широкого понятия — УЧР. Главное отличие между УП и УЧР. Сопоставление понятий «управление персоналом» и «управление человеческими ресурсами». Условия, необходимые для успешного осуществления УЧР. Два главных этапа в развитии УП. Определение понятия и теория человеческого капитала. Критика модели человеческого капитала.

Тема 1.3. Цели, задачи и функции управления человеческими ресурсами. Формулировка цели УЧР. Средства, при помощи которых специалисты УЧР могут положительно влиять на итоговые показатели. Содержание УЧР. Подбор персонала для от-

делов ЧР. Руководитель, отвечающий за ЧР. Знания, квалификация и способности, которыми должен обладать руководитель, отвечающий за ЧР. Специалисты широкого профиля в области ЧР: их качества. Специалисты (в т. ч. узкого профиля) в области ЧР.

Тема 1.4. Виды деятельности и роли по управлению человеческими ресурсами. Изучение и анализ окружающей среды. Планирование ЧР: две основные составляющие. Подбор персонала для удовлетворения потребности организации в ЧР. Оценка трудового поведения работников. Компенсация работникам за трудовое поведение. Улучшение условий труда как один из основных видов деятельности по управлению человеческими ресурсами. Установление и поддержание эффективных трудовых отношений: разные виды деятельности, из которых состоит данная функция. Роль УЧР как связующего звена с бизнесом.

Лекция 2. Эволюция функции управления человеческими ресурсами

Тема 2.1. Управление персоналом в исторической перспективе. Управление персоналом: особенности на заре развития человеческого общества. УЧР в эпоху Средневековья. Влияние промышленной революции XIX века на характер экономических организаций. Изменения в управлении человеческими ресурсами в промышленно развитых странах в 20–30-е годы XX века. Теория «научной организации труда», или, точнее, «научного управления» работах Фредерика Тейлора и ее революция в управлении организацией в целом и человеческими ресурсами в частности. Задачи отделов кадров промышленных предприятий в годы Второй мировой войны. Масштабы, сложность и значение профессионального обучения внутри организации в послевоенное время. Приоритетные задачи для специалистов по управлению персоналом в настоящее время.

Тема 2.2. Управление человеческими ресурсами в бывшем СССР. Управление персоналом в предреволюционной России. Три фактора общественной жизни, определявшие специфику

отделов кадров советского периода. Принципиально новые задачи, связанные с управлением человеческими ресурсами, появившиеся вследствие ослабления централизованной системы управления.

Тема 2.3. Функции управления человеческими ресурсами современной корпорации. Наиболее богатый опыт управления персоналом многонациональных корпораций. Вице-президент по человеческим ресурсам: его роль. Руководители ключевых служб или отделов (подбора, обучения и развития, оценки, компенсации): специфика деятельности. Департамент человеческих ресурсов российского филиала многонациональной корпорации. Факторы, от которых зависит численность сотрудников отдела человеческих ресурсов.

Лекция 3. Формирование человеческих ресурсов

Тема 3.1. Планирование персонала. Определение необходимого количества персонала как основа успеха реализации стратегии фирмы. Особенности планирования персонала на фирме: факторы определения этих особенностей. Три основных этапа процесса планирования человеческих ресурсов. Количественный анализ кадрового состава как первый этап планирования. Прогнозирование численности персонала или оценка будущих потребностей в людских ресурсах как второй этап планирования. Особенности функционирования рынка рабочей силы в России. Важнейшие факторы привлекательности предприятия как потенциального работодателя. Требования к составлению должностных инструкций.

Тема 3.2. Подбор персонала и прием на работу. Разница между наличной рабочей силой и будущей потребностью в ней как определение необходимого объема работы по набору. Средства внешнего набора. Суть так называемого хэдхантинга. Преимущества и недостатки внешнего набора. Всемирная сеть как очень важное средство подбора кандидатов. Информационные технологии: новые методы набора персонала, которые в некотором роде являются развитием традиционных методов. Возможности использования новых методов. Преимущества и недостатки набора внутри своей организации.

Тема 3.3. Разработка системы компенсации. Цель проведения политики фирмы в области оплаты труда. Вид и количество вознаграждений, предлагаемых компанией: их важное значение для повышения качества трудовой жизни. Факторы, которые необходимо учитывать при расчете компенсационного пакета. Четыре формы оплаты труда, принятые в международной практике. Гибкие формы оплаты труда. Акции и опционы на их покупку как одна из форм оплаты труда. Преимущества и ограничения внедрения опционных программ.

Лекция 4. Развитие человеческих ресурсов

Тема 4.1. Мотивация персонала. Досконально разобравшись в человеке, понять, что он любит, как высшее искусство руководителя. «Мотивация» как совокупность побудительных сил человеческой деятельности, как осознаваемых, так и не осознаваемых самим человеком. Важнейшее значение учета мотивационных особенностей поведения для повышения эффективности деятельности руководителей, работающих коллективов, а также целых организаций. Модели человеческих потребностей.

Тема 4.2. Обучение сотрудников. Обучение и развитие персонала как проблема, с которой сталкивается любая фирма. Потребность в обеспечении высокой производительности труда работников как цель обучения в любой организации. Профессиональное развитие: его положительное влияние и на самих сотрудников. Факторы, оказывающие влияние на количество и качество проводимого компанией обучения. Условия, мотивирующие сотрудников к обучению. Виды профессионального обучения, которые используются внутри компании.

Тема 4.3. Оценка трудовых ресурсов. Цели оценки трудовых ресурсов. Виды оценок. Методы оценки, получившие наибольшее распространение. Распространенные методы, применяемые при проведении аттестации компании.

Тема 4.4. Развитие карьеры и лидерства в организации. Место в политике развития персонала, процесса развития

руководящего звена и управления карьерой. Власть и лидерство как важнейшие составляющие деятельности руководителя любого уровня. Каналы власти: определение и виды. Ряд различий между менеджерами и лидерами, которые следует учитывать при изучении феномена лидерства. Общие критерии определения личностных черт лидера. Суть ситуационного подхода к изучению лидерства. Три источника заменителей лидерства.

Лекция 5. Проблема роли культуры в управлении человеческими ресурсами

Тема 5.1. Понятие и перспективы организационной культуры. Основные значения термина «культура» в организационных теориях. Наиболее очевидные проявления организационной культуры. Дифференциация авторов по взглядам на организационную культуру. Проявления различных организационных культур на рабочем месте.

Тема 5.2. Организационная и национальная культуры. Различия национальных культур. Культура как коллективное программирование мыслей: четыре элемента ее проявления. Ценности как ядро культуры: их положительные и отрицательные стороны. Пять независимых измерений, определяющих различия национальных культур. Последствия различий национальных культур для работы. Механизмы координации деятельности.

Тема 5.3. Управление организационными культурами. Национальная культура: ее роль в формировании культурных ценностей. Примеры, показывающие важность культуры в процессе управления. Термин «культура» в контексте международного менеджмента. Взаимосвязь культуры и международного менеджмента. Программы профессиональной подготовки: пять категорий.

Лекция 6. Международный опыт управления человеческими ресурсами

Тема 6.1. Основные тенденции управления человеческими ресурсами в международных компаниях. Основные задачи УЧР в международном масштабе. Пять отдельных аспек-

тов в УЧР в международном масштабе. Отбор и набор персонала в транснациональные компании. Основные причины неудач экспатрированных сотрудников. Критерии отбора персонала для работы в транснациональных корпорациях. Основные критерии отбора при назначении на должность в ТНК. Причины ограниченного использования сотрудников женского пола в ТНК. Три источника человеческих ресурсов ТНК. Профессиональная подготовка и развитие профессиональных навыков персонала. Сохранение персонала в рамках ТНК. Управленческое взаимодействие в ТНК.

Тема 6.2. Американский подход к управлению человеческими ресурсами. Основные тенденции в сфере занятости в США. Этническое и вероисповедальное разнообразие как одна из особенностей США. Дух конкуренции в американских организациях. Сопровождение увольнения сотрудников длительной серией оценочных и воспитательных приемов. Основные принципы управления ЧР крупных американских корпораций.

Тема 6.3. Европейская модель управления человеческими ресурсами. Определенные причины ограниченности управленческой автономности менеджмента в Европе. Европейская модель УЧР как альтернатива американскому подходу. Прямая зависимость между стратегическим подходом к УЧР и экономическим успехом. Более высокий в Европе по сравнению с США уровень законодательной регуляции. Представительство в руководстве со стороны работающих по найму как один из ограничителей в Европе. Вовлеченность наемных работников. Характерные особенности Европейской модели управления человеческими ресурсами.

Тема 6.4. Японская модель управления человеческими ресурсами. Корпоративная стратегия УЧР в Японии. Философия УЧР в японских компаниях. Пути реализации политики и методов УЧР в японских корпорациях. Японский стиль управления УЧР. Стратегия японской модели УЧР. «Интернализация рынка рабочей силы» как основная стратегия японской модели управления. Причины, по которым японские компании изначально выбрали стратегию интернализации. Политика и практи-

ка УЧР в Японии. Поведенческие модели в японской парадигме УЧР. Конкретные формы найма рабочей силы в современных условиях: их группы.

Тема 6.5. Проблема управления человеческими ресурсами в развивающихся странах. Определенные показатели / индексы государств, находящихся в стадии развития. Факторы индустриальных отношений в развивающихся странах. Роль правительства в развитии индустриальных отношений. Программы структурной перестройки. Политическая основа современных индустриальных взаимоотношений.

Лекция 7. Стратегическое управление человеческими ресурсами

Тема 7.1. Процессы управления персоналом. Управление человеческими ресурсами как обеспечение организации необходимым числом работников, выполняющих требуемые производственные функции. Факторы, оказывающие влияние на мотивацию человека.

Тема 7.2. Стратегии развития организации и управление персоналом. Причины несоответствия между программными заявлениями руководителей и организационной практикой. Схема стратегического планирования. Понятие «видение» как описание того состояния, которого она хочет достичь к определенному моменту времени. Источники организационных компетенций. Формирование стратегии управления человеческими ресурсами. Моменты, которые обеспечивают эффективность процесса разработки планов и успех в их реализации.

Тема 7.3. Основные методы планирования численности персонала. Основная задача планирования человеческих ресурсов (в узком смысле). Факторы, благодаря которым осуществляется положительное влияние эффективного планирования человеческих ресурсов на результаты организации. Макроэкономические параметры. Методы прогнозирования потребностей в человеческих ресурсах.

Лекция 8. Эффективное управление персоналом

Тема 8.1. Связь системы управления персоналом с целями организации. Модель управления персоналом. Условия прочности и комфортабельности так называемого здания системы управления персоналом. Альтернатива как неэффективное использование человеческих ресурсов. Приемы и методы обеспечения соответствия системы управления персоналом.

Тема 8.2. Соответствие системы управления персоналом состоянию внешней среды и культуре организации. Постоянное движение внешней среды, в которой действует организация. Предвестники и индикаторы необходимости перемен. Факторы уменьшения риска конфликта между методами управления и организационной культурой.

Тема 8.3. Целостность системы управления персоналом. Целостность системы управления персоналом как важнейшее условие ее эффективного функционирования. Факторы усиления целостности системы управления персоналом.

Тема 8.4. Участие руководства организации в процессе управления персоналом. Активное и постоянное участие высшего руководства организации в определении задач управления человеческими ресурсами, моделирование производственного поведения, создание и внедрение систем управления, оценка их эффективности как условия эффективного управления персоналом. Действия, позволяющие добиться более высокой степени участия руководителей в управлении персоналом.

Тема 8.5. Компетентная и развивающаяся служба управления персоналом. Четыре качества, которыми должны обладать сотрудники службы человеческих ресурсов в современных условиях. Знание бизнеса (сферы деятельности организации) как одно из ведущих качеств сотрудников службы человеческих ресурсов. Основные элементы профессиональных знаний в области человеческих ресурсов. Лидерство и управление переменами.

Способность к постоянному обновлению профессиональных знаний и навыков как критическое качество для специалистов по человеческим ресурсам.

Лекция 9. Управление персоналом кризисных предприятий

Тема 9.1. Кризис организационной системы и его влияние на трудовую сферу. Обусловленность кризисных состояний отдельных предприятий в условиях рынка. Образование тектологической границы и создание из одной системы нескольких отдельных. Понятие «кризис», по А.А. Богданову. Классификация причин и последствий кризиса. Внутренние и внешние причины кризиса. Общие и локальные кризисы. Макро- и микро-кризисы. Варианты развития экономического кризиса в России и их влияние на социально-трудовую сферу. Возможные последствия кризиса социальной системы (общества) и их влияние на социально-трудовую сферу. Система неблагоприятных факторов в социально-трудовой сфере.

Тема 9.2. Антикризисное управление и роль арбитражного управляющего в общем комплексе оздоровительных мероприятий. Антикризисное развитие как управляемый процесс предотвращения или преодоления кризиса. Комплекс действий, которые входят в состав антикризисного управления. Проблемы антикризисного управления: четыре группы. Сравнительные характеристики традиционного и антикризисного управления. Законодательно предусмотренные модели антикризисного управления.

Тема 9.3. Информационная, потенциальная и применяемая модели управления персоналом в период банкротной реструктуризации. Основные принципы теории «лидерства преобразований». Три модели построения кадровой политики антикризисными управляющими. Факторы, определяющие формирование типа кадровой политики кризисного предприятия. Неэффективная практика работы с персоналом кризисного предприятия. Комплементарность управленческих ролей ситуации на предприятии.

2.2. Темы семинарских занятий

Семинарское занятие 1

Лекция 1. Концептуальные основы теории управления человеческими ресурсами

1.1. Актуализация проблемы управления человеческими ресурсами.

1.2. Управление человеческими ресурсами как учебная дисциплина. Соотношение понятий «управление персоналом» и «управление человеческими ресурсами», «человеческий ресурс» и «человеческий капитал».

1.3. Цели, задачи и функции управления человеческими ресурсами.

1.4. Виды деятельности и роли по управлению человеческими ресурсами.

Семинарское занятие 2.

Лекция 2. Эволюция функции управления человеческими ресурсами

2.1. Управление персоналом в исторической перспективе.

2.2. Управление человеческими ресурсами в бывшем СССР.

2.3. Функции управления человеческими ресурсами современной корпорации.

Семинарское занятие 3.

Лекция 3. Формирование человеческих ресурсов

3.1. Планирование персонала.

3.2. Подбор персонала и прием на работу.

3.3. Разработка системы компенсации.

Семинарское занятие 4.

Лекция 4. Развитие человеческих ресурсов

4.1. Мотивация персонала.

4.2. Обучение сотрудников.

4.3. Оценка трудовых ресурсов.

4.4. Развитие карьеры и лидерства в организации.

Семинарское занятие 5.

Лекция 5. Проблема роли культуры в управлении человеческими ресурсами

- 5.1. Понятие и перспективы организационной культуры.
- 5.2. Организационная и национальная культуры. Различия национальных культур.
- 5.3. Управление организационными культурами.

Семинарское занятие 6.

Лекция 6. Международный опыт управления человеческими ресурсами

- 6.1. Основные тенденции управления человеческими ресурсами в международных компаниях.
- 6.2. Американский подход к управлению человеческими ресурсами.
- 6.3. Европейская модель управления человеческими ресурсами.
- 6.4. Японская модель управления человеческими ресурсами.
- 6.5. Проблема управления человеческими ресурсами в развивающихся странах.

Семинарское занятие 7.

Лекция 7. Стратегическое управление человеческими ресурсами

- 7.1. Процессы управления персоналом.
- 7.2. Стратегии развития организации и управление персоналом.
- 7.3. Основные методы планирования численности персонала.

Семинарское занятие 8.

Лекция 8. Эффективное управление персоналом

- 8.1. Связь системы управления персоналом с целями организации.
- 8.2. Соответствие системы управления персоналом состоянию внешней среды и культуре организации.
- 8.3. Целостность системы управления персоналом.
- 8.4. Участие руководства организации в процессе управления персоналом.
- 8.5. Компетентная и развивающаяся служба управления персоналом.

Семинарское занятие 9.

Лекция 9. Управление персоналом кризисных предприятий

9.1. Кризис организационной системы и его влияние на трудовую сферу.

9.2. Антикризисное управление и роль арбитражного управляющего в общем комплексе оздоровительных мероприятий.

9.3. Информационная, потенциальная и применяемая модели управления персоналом в период банкротной реструктуризации.

2.3. Самостоятельная работа в системе учебного процесса

Самостоятельная работа в системе учебного процесса в высшей школе рассматривается **и как средство обучения, и как способ учебно-научного познания** (Гарунов, Пидкасистый, 1978).

В научной педагогической литературе встречаются определения, где под «самостоятельностью» понимается способность человека эффективно выполнить на определенном уровне действие или целый комплекс действий без всякой помощи со стороны, руководствуясь лишь собственным опытом».

В педагогической литературе самостоятельная работа определяется как работа на учебных занятиях по расписанию или аудиторная, так и работа во внеаудиторное время.

Самостоятельная работа студентов направлена на более глубокое усвоение изучаемого курса, призвана формировать навыки исследовательской работы и ориентировать студентов на умение применять теоретические знания на практике.

Технология подготовки к семинару, что является основным видом самостоятельной работы студента, включает следующие этапы:

- изучение плана семинара (следует вникнуть в содержание основных вопросов);

- подборка литературы в соответствии с рекомендуемым списком, а также дополнительной литературы, не указанной в списке, но на которую есть ссылки в библиографических справочниках, систематическом каталоге, периодической печати, интернет-ресурсах и др.;

- ознакомление с содержанием подобранной литературы в соответствии с наименованиями тем и разделов;

- принятие решения, по каким вопросам следует подготовить краткие письменные ответы, выступления или доклады, а также какие материалы законспектировать в зависимости от предлагаемой формы проведения занятия: метод рабочих групп, метод дискуссии, заслушивание и обсуждение реферативных докладов и др.;

- консультация у преподавателя по списку литературы, содержанию и структуре изложения материалов;

- подготовка материалов к семинарскому занятию.

Работа во внеаудиторное время студенту необходима:

- для выполнения расчетно-графических работ, курсовых и дипломных проектов, семестровых заданий, домашних задач и заданий; проектов и заданий, предусмотренных учебным планом; работа с лекционным материалом и изучение разделов и тем, вынесенных на самостоятельное усвоение;

- на подготовку к текущим семинарским, лабораторным и лабораторно-практическим занятиям, контрольным работам, к различным другим формам контроля; выполнение рефератов, учебно-исследовательских и других работ и т. д.

Результаты самостоятельной работы контролируются преподавателями и учитываются при аттестации студента (зачет, экзаме́н). При этом проводятся тестирование, экспресс-опрос на семинарских и практических занятиях, заслушивание докладов, проверка письменных работ и т.д.

Все виды самостоятельных работ обязательно выполняются в соответствии с учебным планом. Данные выше определения самостоятельной работы приняты за основу в настоящем положении о самостоятельной работе.

2.3.1. Задания для самостоятельной работы

	Наименование лекций и тем	Виды и содержание самостоятельной работы
Лекция № 1. Концептуальные основы теории управления человеческими ресурсами		
1.	Тема 1.1. Актуализация проблемы управления человеческими ресурсами	Работа с тестами и вопросами для самопроверки
2.	Тема 1.2. Управление человеческими ресурсами как учебная дисциплина. Соотношение понятий «управление персоналом» и «управление человеческими ресурсами», «человеческий ресурс» и «человеческий капитал»	Проработка учебного материала, рассматривается возможность применения метода «Деловой игры»
3.	Тема 1.3. Цели, задачи и функции управления человеческими ресурсами	Проработка учебного материала, рассматривается возможность применения метода «Деловой игры»
4.	Тема 1.4. Виды деятельности и роли по управлению человеческими ресурсами	Подготовка к докладу; работа с тестами и вопросами для самопроверки
Лекция № 2. Эволюция функции управления человеческими ресурсами		
5.	Тема 2.1. Управление персоналом в исторической перспективе	Подготовка к докладу; работа с тестами и вопросами для самопроверки; участие в дискуссии по вопросам семинара
6.	Тема 2.2. Управление человеческими ресурсами в бывшем СССР	Подготовка к докладу; написание студентами презентации и обзор научных публикаций
7.	Тема 2.3. Функции управления человеческими ресурсами современной корпорации	Проработка учебного материала, рассматривается возможность применения метода «Деловой игры»
Лекция № 3. Формирование человеческих ресурсов		
8.	Тема 3.1. Планирование персонала	Подготовка к докладу; работа с тестами и вопросами для самопроверки; участие в дискуссии по вопросам семинара
9.	Тема 3.2. Подбор персонала и прием на работу	Работа с тестами и вопросами для самопроверки (доклады-презентации)
10.	Тема 3.3. Разработка системы компенсации	Проработка учебного материала, работа с тестами и вопросами для самопроверки
Лекция № 4. Развитие человеческих ресурсов		
11.	Тема 4.2. Мотивация персонала	Поиск и обзор научных публикаций и электронных источников информации, подготовка заключения по обзору инновационной политики

12.	Тема 4.2. Обучение сотрудников	Проработка учебного материала, работа с тестами и вопросами для самопроверки
13.	Тема 4.3. Оценка трудовых ресурсов	Подготовка к докладу; работа с тестами и вопросами для самопроверки
14.	Тема 4.4. Развитие карьеры и лидерства в организации	Рассмотрение темы может проводиться с применением метода — творческого коллективного обсуждения.
Лекция № 5. Проблема роли культуры в управлении человеческими ресурсами		
15.	Тема 5.1. Понятие и перспективы организационной культуры	Написание студентами презентации и обзор научных публикаций
16.	Тема 5.2. Организационная и национальная культуры. Различия национальных культур	Проработка учебного материала, рассмотреть возможность проведение круглого стола по теме исследования
17.	Тема 5.3. Управление организационными культурами	Подготовка к докладу; работа с тестами и вопросами для самопроверки. Проработка учебного материала
Лекция № 6. Международный опыт управления человеческими ресурсами		
18.	Тема 6.1. Основные тенденции управления человеческими ресурсами в международных компаниях	Написание студентами презентации и обзор научных публикаций, обсуждение за круглым столом
19.	Тема 6.2. Американский подход к управлению человеческими ресурсами	Поиск и обзор научных публикаций и электронных источников информации, подготовка заключения по обзору
20.	Тема 6.3. Европейская модель управления человеческими ресурсами	Проработка учебного материала, рассмотреть возможность проведение круглого стола по теме исследования
21.	Тема 6.4. Японская модель управления человеческими ресурсами	Работа с тестами и вопросами для самопроверки (доклады-презентации)
22.	Тема 6.5. Проблема управления человеческими ресурсами в развивающихся странах	Подготовка к докладу; работа с тестами и вопросами для самопроверки.
Лекция № 7. Стратегическое управление человеческими ресурсами		
23.	Тема 7.1. Процессы управления персоналом	Подготовка к докладу; работа с тестами и вопросами для самопроверки
24.	Тема 7.2. Стратегии развития организации и управление персоналом	Обзор научных публикаций и электронных источников информации по обсуждаемой теме
25.	Тема 7.3. Основные методы планирования численности персонала	Подготовка к докладу; работа с тестами и вопросами для самопроверки
Лекция № 8. Эффективное управление персоналом		
26.	Тема 8.1. Связь системы управления персоналом с целями организации	Работа с тестами и вопросами для самопроверки (доклады-презентации)

27.	Тема 8.2. Соответствие системы управления персоналом состоянию внешней среды и культуре организации	Подготовка к докладу; работа с тестами и вопросами для самопроверки
28.	Тема 8.3. Целостность системы управления персоналом	Защита презентаций и обсуждение пройденной темы за круглым столом
29.	Тема 8.4. Участие руководства организации в процессе управления персоналом	Обзор научных публикаций и электронных источников информации
30.	Тема 8.5. Компетентная и развивающаяся служба управления персоналом	Обсуждение проблемы с помощью метода творческих совещаний, обсуждений за круглым столом
Лекция № 9. Управление персоналом кризисных предприятий		
31.	Тема 9.1. Кризис организационной системы и его влияние на трудовую сферу	Работа с тестами и вопросами для самопроверки. Проработка учебного материала
32.	Тема 9.2. Антикризисное управление и роль арбитражного управляющего в общем комплексе оздоровительных мероприятий	Обзор научных публикаций и электронных источников информации
33.	Тема 9.3. Информационная, потенциальная и применяемая модели управления персоналом в период банкротной реструктуризации	Обсуждение проблемы с помощью метода творческих совещаний, обсуждений за круглым столом

2.3.2. Формы самостоятельной работы

По форме самостоятельную работу делят на обязательную и самостоятельную работу студентов и на факультативную.

К обязательной самостоятельной работе относится:

- выполнение расчетно-графических работ, курсовых и дипломных проектов, семестровых заданий, домашних задач и заданий; проектов и заданий, предусмотренных учебным планом; работа с лекционным материалом и изучение разделов и тем, вынесенных на самостоятельное усвоение;

- подготовка к участию в олимпиадах, подготовка различного уровня докладов на семинарах, на студенческих конференциях; участие в выполнении наглядных различных пособий, плакатов, макетов и т.д.

- подготовка к текущим семинарским, практическим, лабораторным и лабораторно-практическим занятиям, контрольным работам, к различным другим формам контроля; выполнение рефератов, учебно-исследовательских и других работ и т.д.

Самостоятельная факультативная работа студентов носит в основном индивидуальный характер. Это участие в конференциях, олимпиадах, конкурсах, изучение отдельных тем или разделов курсов, а также самостоятельная работа, не предусмотренная учебным планом и выполняемая по личной инициативе студента; эта работа может выполняться под руководством преподавателя.

2.3.3. Уровни самостоятельной работы

При внедрении модульного обучения значительная роль отводится вопросам самостоятельности студента в организации его учебного времени, в приложении его самостоятельных усилий к овладению знаниями, в приобретении им умений и навыков.

В настоящее время в педагогической теории и практике модульного обучения выделяют два вида самостоятельности — содержательную самостоятельность и организационную.

Под содержательной самостоятельностью понимается способность студента самостоятельно принимать правильное решение на определенном уровне овладения знаниями. Умение студента организовать свою самостоятельную работу по реализации принятого решения выражает его организационную самостоятельность.

Студент сможет эффективно выполнить определенную самостоятельную работу при изучении дисциплины, если ему свойственны оба вида самостоятельности.

Для преподавателя вуза вопрос формирования самостоятельности студента — это вопрос формирования у студента способности учиться.

Сформированная в школьные годы самостоятельность позволяет студенту с первых шагов включиться в учебный процесс, эффективно выполняя действия любого уровня, определенного учебной программой.

Практика последних лет показывает, что у большинства студентов, поступающих в вуз, самостоятельность не сформирована, то есть, говоря словами Ушинского, отсутствует «самостоятельность головы учащихся», которая призвана обеспечивать «единственно прочное основание всякого плодovitого обучения».

Проблема формирования самостоятельности в приобретении знаний, умений, навыков по избранной специальности на основе

самостоятельных занятий разрешима через внедрение модульного обучения, а следовательно, через постановку учебного процесса на инновационную технологию.

Инновационная технология заключается в разработке определенных схем ориентировочной основы действий, следуя которой решается проблема формирования содержательной и организационной самостоятельности даже у слабого студента. Разрабатывая ориентировочную основу действий для студента, преподаватель создает структурные элементы модулей, модули и модульную программу в целом, которая вручается студенту в начале изучения определенной дисциплины.

Структурные элементы модуля, являясь ориентировочной основой действий при изучении определенного объема теоретического или практического материала, формируют содержательную самостоятельность по уровням.

Уровень	Содержательная самостоятельность
Первый	Исполнительская самостоятельность
Второй	Самостоятельность действий в типичных ситуациях
Третий	Самостоятельность действий в нетипичных ситуациях
Четвертый	Творческая самостоятельность

Исполнительская самостоятельность формируется при воспроизведении самостоятельной работы по образцу. Реконструктивно-вариативные работы вырабатывают самостоятельность действий в типичных ситуациях, а частично-поисковые или эвристические работы активизируют самостоятельность действий в нетипичных ситуациях. Творческая самостоятельность формируется при выполнении элементов исследовательской работы, решении той или иной проблемы.

2.3.4. Цели самостоятельной работы

При организации учебного процесса по определенной дисциплине, преподавателем заранее определяются частные, интегрирующие и комплексные цели самостоятельной работы студента, и выдаются ему на руки в начале изучения дисциплины, что стимулирует мотивацию к учению.

При модульном обучении цели формулируются не только для каждого структурного элемента модуля, но и для каждого раздела структурного элемента, что в значительной мере упорядочивает самостоятельную работу студента при изучении теоретического и практического материала.

Выполнение самостоятельной работы преследует достижение таких целей как:

- приобретение навыков работы с литературой;
- обретение навыков самостоятельного поиска необходимых материалов;
- закрепление рациональных методов выполнения самостоятельной работы, приобретение и закрепление знаний;
- развитие творческого мышления студентов;
- приобщение к научно-исследовательской работе, приобретение навыков научных исследований;
- психологическая установка на самостоятельное, систематическое пополнение своих знаний;
- выработка навыков самоорганизации и самодисциплины.

2.3.5. Организация самостоятельной работы

Высоко оценивая значение самостоятельной работы студента, преподаватель не может пускать ее на самотек, так как есть такая часть учебной работы, которая должна быть обязательно выполнена как своеобразный минимум, гарантирующий овладение знаниями, умениями, навыками, необходимыми для получения установленной квалификации по избранной специальности.

Типовым Положением об образовательном учреждении определена максимальная загрузка студентов — 54 часа, в том числе аудиторных занятий — не более 36 часов, то есть соотношении аудиторной и самостоятельной внеаудиторной работы — 70% : 30%.

Необходима четкая, продуманная организация самостоятельной работы студента, под которой понимается совокупность мероприятий по разработке структуры управления, планированию, обучению, контролю, стимулированию и материально-методическому обеспечению, ведущих к упорядочению объема,

повышению систематичности и эффективности самостоятельной работы студента.

Структура управления самостоятельной работой студента устанавливает взаимосвязь учебно-методических подразделений и лиц, ответственных за эту работу.

2.3.6. Планирование самостоятельной работы студента

Планирование самостоятельной работы предусматривает:

- планирование преподавателями объемов и времени СРС, которые необходимы для приобретения и закрепления знаний, умений и навыков по соответствующей дисциплине исходя из допустимой максимальной загрузки студента аудиторной и внеаудиторной СРС;

- планирование самим студентом своего бюджета времени с целью выполнения в установленные сроки положенного учебными планами объема СРС и выполнения самостоятельной факультативной работы.

Соответствие объема самостоятельной работы студента планируемому времени устанавливается исследованием действительных затрат на выполнение этой работы. Хронометраж времени студенческих работ, ведущихся под контролем преподавателя, — наилучший способ выявления действительной загрузки студентов.

Неправильное определение времени на выполнение заданий отражается на объеме и качестве работы студентов. Не имея практической возможности выполнять все задания, они сами решают вопрос о том, как выйти из положения. В конечном счете студенты делают работы, которые сами признают наиболее важными, а также те, которые наиболее настойчиво требуются преподавателем. В таких случаях ценные в учебном отношении работы могут быть выполнены формально, в ущерб общему содержанию подготовки.

2.4. Методические указания по контролю полученных знаний

2.4.1. Вопросы и задания для самопроверки

Рекомендовано ответить на предложенные вопросы и дополнить лекционный материал своими выводами.

Контрольный блок вопросов по лекции № 1.

Концептуальные основы теории управления человеческими ресурсами

1. Опишите управление человеческими ресурсами как решающий фактор выживания и успеха организации.
2. Какие условия возрастания ценности человеческого потенциала как стратегического фактора успеха компаний вам известны?
3. Назовите основные оценочные критерии и факторы обеспечения конкурентоспособности продукта.
4. Дайте характеристику структурным изменениям в экономике, приведшим к возрастанию роли человеческого фактора.
5. Что имеется в виду под группой факторов, повлиявших на изменение роли сотрудников в современной организации, связанных с изменениями характера рабочей силы?
6. Охарактеризуйте группу факторов, обуславливающих изменение роли человека в производстве, связанных с изменениями в организационной структуре управления.
7. В какое время появилась УЧР как научная и учебная дисциплина?
8. Опишите влияние на УЧР дисциплины под названием «Организационная стратегия».
9. Что собой представляет управление персоналом как важный элемент более широкого понятия — УЧР?
10. Каково главное отличие между УП и УЧР?
11. Каким образом можно сопоставить понятия «управление персоналом» и «управление человеческими ресурсами»?
12. Назовите условия, необходимые для успешного осуществления УЧР.
13. Опишите два главных этапа в развитии УП.
14. Дайте определение понятия и теории человеческого капитала.

15. В чем суть критики модели человеческого капитала?
16. Как можно сформулировать цель УЧР?
17. Назовите средства, при помощи которых специалисты УЧР могут положительно влиять на итоговые показатели.
18. Что имеется в виду под содержанием УЧР?
19. Каким образом осуществляется подбор персонала для отделов ЧР?
20. Охарактеризуйте знания, квалификацию и способности, которыми должен обладать руководитель, отвечающий за ЧР.
21. Назовите качества специалистов широкого профиля в области ЧР.
22. В чем особенность специалистов (в т. ч. узкого профиля) в области ЧР?
23. Каковы особенности процесса изучения и анализа окружающей среды?
24. Назовите две основные составляющие процесса планирования ЧР?
25. В чем суть процесса подбора персонала для удовлетворения потребности организации в ЧР?
26. В чем суть оценки трудового поведения работников?
27. Что собой представляет компенсация работникам за трудовое поведение?
28. Охарактеризуйте улучшение условий труда как один из основных видов деятельности по управлению человеческими ресурсами.
29. Дайте характеристику процесса установления и поддержания эффективных трудовых отношений.
30. Какова роль УЧР как связующего звена с бизнесом?

Контрольный блок вопросов по лекции № 2.

Эволюция функции управления человеческими ресурсами

1. Какие особенности на заре развития человеческого общества выделяли процесс управления персоналом?
2. Каковы особенности УЧР в эпоху Средневековья?
3. Охарактеризуйте влияние промышленной революции XIX века на характер экономических организаций.
4. Какие изменения происходили в области управления человеческими ресурсами в промышленно развитых странах в 20–30-е годы XX века?

5. Каковы особенности теории «научной организации труда», или, точнее, «научного управления» работ Фредерика Тейлора и ее революции в управлении организацией и человеческими ресурсами?

6. Назовите задачи отделов кадров промышленных предприятий в годы Второй мировой войны.

7. Охарактеризуйте масштабы, сложность и значение профессионального обучения внутри организации в послевоенное время.

8. Назовите приоритетные задачи для специалистов по управлению персоналом в настоящее время.

9. Опишите управление персоналом в предреволюционной России.

10. Какие три фактора общественной жизни определяли специфику отделов кадров советского периода?

11. Охарактеризуйте принципиально новые задачи, связанные с управлением человеческими ресурсами, появившиеся вследствие ослабления централизованной системы управления.

12. Чем обоснован наиболее богатый опыт управления персоналом многонациональных корпораций?

13. Какова роль вице-президента по человеческим ресурсам?

14. В чем заключается специфика деятельности руководителей ключевых служб или отделов (подбора, обучения и развития, оценки, компенсации)?

15. Что собой представляет департамент человеческих ресурсов российского филиала многонациональной корпорации?

16. Укажите факторы, от которых зависит численность сотрудников отдела человеческих ресурсов.

Контрольный блок вопросов по лекции № 3.

Формирование человеческих ресурсов

1. Приведите определение необходимого количества персонала как основы успеха реализации стратегии фирмы.

2. Назовите особенности планирования персонала на фирме и факторы определения этих особенностей.

3. Перечислите и охарактеризуйте три основных этапа процесса планирования человеческих ресурсов.

4. Что такое количественный анализ кадрового состава как первый этап планирования?

5. В чем суть прогнозирования численности персонала или оценки будущих потребностей в людских ресурсах как второго этапа планирования?

6. Назовите особенности функционирования рынка рабочей силы в России.

7. Каковы важнейшие факторы привлекательности предприятия как потенциального работодателя?

8. Назовите требования к составлению должностных инструкций.

9. Проанализируйте разницу между наличной рабочей силой и будущей потребностью в ней как определение необходимого объема работы по набору.

10. Что собой представляют средства внешнего набора?

11. В чем суть так называемого хэдхантинга?

12. Укажите преимущества и недостатки внешнего набора.

13. Опишите всемирную сеть как очень важное средство подбора кандидатов.

14. Проанализируйте информационные технологии как новые методы набора персонала, которые в некотором роде являются развитием традиционных методов.

15. Назовите возможности использования новых методов.

16. Каковы преимущества и недостатки набора внутри своей организации?

17. Какова цель проведения политики фирмы в области оплаты труда?

18. Перечислите вид и количество вознаграждений, предлагаемых компанией, назовите их важное значение для повышения качества трудовой жизни.

19. Опишите факторы, которые необходимо учитывать при расчете компенсационного пакета.

20. Каковы четыре формы оплаты труда, принятых в международной практике?

21. Что собой представляют гибкие формы оплаты труда?

22. Охарактеризуйте акции и опционы на их покупку как одну из форм оплаты труда.

23. Какие преимущества и ограничения внедрения опционных программ вам известны?

Контрольный блок вопросов по лекции № 4.

Развитие человеческих ресурсов

1. Дайте определение понятию «мотивация» как совокупности побудительных сил человеческой деятельности, как осознаваемых, так и не осознаваемых самим человеком.
2. Чем обусловлено важнейшее значение учета мотивационных особенностей поведения для повышения эффективности деятельности руководителей, работающих коллективов, а также целых организаций?
3. Охарактеризуйте модели человеческих потребностей.
4. Что собой представляет обучение и развитие персонала как проблема, с которой сталкивается любая фирма?
5. Охарактеризуйте понятие «потребность в обеспечении высокой производительности труда работников» как цель обучения в любой организации.
6. Укажите положительное влияние на сотрудников профессионального развития.
7. Перечислите факторы, оказывающие влияние на количество и качество проводимого компанией обучения.
8. Назовите условия, мотивирующие сотрудников к обучению.
9. Какие виды профессионального обучения, которые используются внутри компании, вы можете назвать?
10. Каковы цели оценки трудовых ресурсов?
11. Какие виды оценок вы знаете?
12. Назовите методы оценки, получившие наибольшее распространение.
13. Проанализируйте распространенные методы, применяемые при проведении аттестации компании.
14. Каково место в политике развития персонала процесса развития руководящего звена и управления карьерой?
15. Что такое власть и лидерство как важнейшие составляющие деятельности руководителя любого уровня?
16. Назовите определение и виды понятия «каналы власти».
17. Назовите ряд различий между менеджерами и лидерами, которые следует учитывать при изучении феномена лидерства.
18. Каковы общие критерии определения личностных черт лидера?
19. В чем суть ситуационного подхода к изучению лидерства?
20. Перечислите три источника заместителей лидерства.

Контрольный блок вопросов по лекции № 5.**Проблема роли культуры в управлении человеческими ресурсами**

1. Каковы основные значения термина «культура» в организационных теориях?
2. Что собой представляют наиболее очевидные проявления организационной культуры?
3. На чем основана дифференциация авторов по взглядам на организационную культуру?
4. Как проявляются различные организационные культуры на рабочем месте?
5. Что представляет собой культура как коллективное программирование мыслей, назовите четыре элемента ее проявления.
6. Опишите ценности как ядро культуры, каковы их положительные и отрицательные стороны?
7. Назовите пять независимых измерений, определяющих различия национальных культур.
8. Каковы последствия различий национальных культур для работы?
9. Охарактеризуйте механизмы координации деятельности.
10. Что такое национальная культура, какова ее роль в формировании культурных ценностей?
11. Назовите примеры, показывающие важность культуры в процессе управления.
12. Какое место занимает термин «культура» в контексте международного менеджмента?
13. Как проявляется взаимосвязь культуры и международного менеджмента?
14. Перечислите пять категорий программ профессиональной подготовки.

Контрольный блок вопросов по лекции № 6.**Международный опыт управления человеческими ресурсами**

1. Назовите основные задачи УЧР в международном масштабе.
2. Охарактеризуйте пять отдельных аспектов в УЧР в международном масштабе.
3. Каким образом осуществляется отбор и набор персонала в транснациональные компании?

4. Каковы основные причины неудач экспатриированных сотрудников?

5. Перечислите критерии отбора персонала для работы в транснациональных корпорациях.

6. Какие основные критерии отбора при назначении на должность в ТНК вы можете назвать?

7. Укажите причины ограниченного использования сотрудников женского пола в ТНК.

8. Охарактеризуйте три источника человеческих ресурсов ТНК.

9. В чем суть профессиональной подготовки и развития профессиональных навыков персонала?

10. Каким образом осуществляется сохранение персонала в рамках ТНК?

11. Каковы основные тенденции в сфере занятости в США.

12. Что собой представляет этническое и вероисповедальное разнообразие как одна из особенностей США?

13. Что такое дух конкуренции и каким образом он проявляется в американских организациях?

14. Что собой представляет процесс сопровождения увольнения сотрудников длительной серией оценочных и воспитательных приемов?

15. Охарактеризуйте основные принципы управления ЧР крупных американских корпораций.

16. Каковы определенные причины ограниченности управленческой автономности менеджмента в Европе?

17. Почему можно говорить о европейской модели УЧР как альтернативе американскому подходу?

18. Поясните прямую зависимость между стратегическим подходом к УЧР и экономическим успехом.

19. Чем обусловлен более высокий в Европе по сравнению с США уровень законодательной регуляции?

20. Опишите представительство в руководстве со стороны работающих по найму как один из ограничителей в Европе.

21. Проанализируйте характерные особенности Европейской модели управления человеческими ресурсами.

22. Дайте характеристику корпоративной стратегии УЧР в Японии.

23. Какова философия УЧР в японских компаниях?

24. Проанализируйте пути реализации политики и методов УЧР в японских корпорациях.

25. В чем особенность японского стиля управления УЧР?

26. Какова стратегия японской модели УЧР?

27. Охарактеризуйте такое явление, как «интернализация рынка рабочей силы», как основную стратегию японской модели управления.

28. Назовите причины, по которым японские компании изначально выбрали стратегию интернализации.

29. Дайте описание поведенческих моделей в японской парадигме УЧР.

30. Назовите определенные показатели / индексы государств, находящихся в стадии развития.

31. Укажите факторы индустриальных отношений в развивающихся странах.

32. Какова роль правительства в развитии индустриальных отношений?

33. В чем суть политической основы современных индустриальных взаимоотношений?

Контрольный блок вопросов по лекции № 7.

Стратегическое управление человеческими ресурсами

1. Каким образом можно охарактеризовать управление человеческими ресурсами как обеспечение организации необходимым числом работников, выполняющих требуемые производственные функции?

2. Назовите факторы, оказывающие влияние на мотивацию человека.

3. Каковы причины несоответствия между программными заявлениями руководителей и организационной практикой?

4. Охарактеризуйте схему стратегического планирования.

5. Дайте определение понятия «виденье» как описание того состояния, которого она хочет достичь к определенному моменту времени.

6. Каковы источники организационных компетенций?

7. Каким образом происходит формирование стратегии управления человеческими ресурсами?

8. Опишите моменты, которые обеспечивают эффективность процесса разработки планов и успех в их реализации.

9. Какова основная задача планирования человеческих ресурсов (в узком смысле)?

10. Назовите факторы, благодаря которым осуществляется положительное влияние эффективного планирования человеческих ресурсов на результаты организации.

11. Что собой представляют макроэкономические параметры?

12. Проанализируйте методы прогнозирования потребностей в человеческих ресурсах.

Контрольный блок вопросов по лекции № 8.

Эффективное управление персоналом

1. Что собой представляет модель управления персоналом?

2. Назовите условия прочности и комфортабельности так называемого здания системы управления персоналом.

3. Охарактеризуйте понятие альтернативы как неэффективного использования человеческих ресурсов.

4. Опишите приемы и методы обеспечения соответствия системы управления персоналом.

5. Что такое постоянное движение внешней среды, в которой действует организация?

6. Каковы предвестники и индикаторы необходимости перемен?

7. Перечислите факторы уменьшения риска конфликта между методами управления и организационной культурой.

8. Проанализируйте целостность системы управления персоналом как важнейшее условие ее эффективного функционирования.

9. Что собой представляют факторы усиления целостности системы управления персоналом?

10. Каким образом проявляется активное и постоянное участие высшего руководства организации в определении задач управления человеческими ресурсами, моделирование производственного поведения, создание и внедрение систем управления, оценка их эффективности как условия эффективного управления персоналом?

11. Проанализируйте действия, позволяющие добиться более высокой степени участия руководителей в управлении персоналом.

12. Назовите четыре качества, которыми должны обладать сотрудники службы человеческих ресурсов в современных условиях.

13. Охарактеризуйте знание бизнеса (сферы деятельности организации) как одно из ведущих качеств сотрудников службы человеческих ресурсов.

14. Опишите основные элементы профессиональных знаний в области человеческих ресурсов.

15. Какова связь между понятиями «лидерство» и «управление переменами»?

16. Проанализируйте способность к постоянному обновлению профессиональных знаний и навыков как критическое качество для специалистов по человеческим ресурсам.

Контрольный блок вопросов по лекции № 9.

Управление персоналом кризисных предприятий

1. Каковы причины обусловленности кризисных состояний отдельных предприятий в условиях рынка?

2. Опишите образование тектологической границы и создание из одной системы нескольких отдельностей.

3. Что собой представляет понятие «кризис», по А. А. Богданову?

4. Какова классификация причин и последствий кризиса?

5. Перечислите внутренние и внешние причины кризиса.

6. Что такое общие и локальные кризисы?

7. Назовите отличия макро- и микрокризисов.

8. Каковы варианты развития экономического кризиса в России и их влияние на социально-трудовую сферу?

9. Укажите возможные последствия кризиса социальной системы (общества) и их влияние на социально-трудовую сферу.

10. Опишите особенности системы неблагоприятных факторов в социально-трудовой сфере.

11. Проанализируйте антикризисное развитие как управляемый процесс предотвращения или преодоления кризиса.

12. Опишите комплекс действий, которые входят в состав антикризисного управления.

13. Назовите четыре группы проблемы антикризисного управления.

14. Представьте сравнительную характеристику традиционного и антикризисного управления.

15. Что собой представляют законодательно предусмотренные модели антикризисного управления?

16. Каковы основные принципы теории «лидерства преобразований»?

17. Назовите три модели построения кадровой политики антикризисными управляющими.

18. Перечислите факторы, определяющие формирование типа кадровой политики кризисного предприятия.

19. Что имеют в виду под неэффективной практикой работы с персоналом кризисного предприятия?

20. Каким образом можно охарактеризовать понятие комплементарности управленческих ролей ситуации на предприятии?

2.4.2. Рекомендуемые темы к самостоятельному изучению для глубокого понимания раздела

По лекции № 1. Концептуальные основы теории управления человеческими ресурсами

1. Самостоятельно изучите тему: «Основные виды деятельности в сфере УЧР».

2. Подготовьте рефераты на темы: «Ключевые требования УЧР» или «Окружение УЧ».

По лекции № 2. Эволюция функции управления человеческими ресурсами

1. Подготовьте презентацию на тему: «Три основные модели управления персоналом (Дж. Химан и Р. Мэйсон)».

2. Напишите доклад на тему: «Современный процесс перехода на эволюционную технологию управления человеческими ресурсами».

По лекции № 3. Формирование человеческих ресурсов

1. Подготовьте презентацию на тему: «Роль системы образования в формировании человеческих ресурсов».

2. Напишите доклад на тему: «Государственная экономическая политика по формированию и использованию человеческих ресурсов».

По лекции № 4. Развитие человеческих ресурсов

1. Самостоятельно изучите тему: «Условия развития человеческих ресурсов».

2. Подготовьте презентацию на тему: «Инвестиции в развитие человеческих ресурсов».

По лекции № 5. Проблема роли культуры в управлении человеческими ресурсами

1. Самостоятельно изучите тему: «Влияние корпоративной культуры на процесс управления человеческими ресурсами организации».

2. Напишите доклад на тему: «Основные типы профессиональной культуры кадрового менеджмента».

По лекции № 6. Международный опыт управления человеческими ресурсами

1. Подготовьте доклад на тему: «Культурная и психологическая совместимость членов международного коллектива».

2. Самостоятельно составьте рекомендации по организации обучения сотрудников международных фирм.

По лекции № 7. Стратегическое управление человеческими ресурсами

1. Подготовьте презентацию на тему: «Стратегии управления культурой».

2. Напишите реферат на тему: «Стратегии управления изменениями».

По лекции № 8. Эффективное управление персоналом

1. Самостоятельно изучите тему: «Теория оценки эффективности работы персонала».

2. Подготовьте доклад на тему: «Критерии эффективности работы предприятия».

По лекции № 9. Управление персоналом кризисных предприятий

1. Самостоятельно изучите тему: «Стиль, типы, условия разработки кадровой политики на кризисном предприятии».

2. Подготовьте доклад на тему: «Регулирование трудовых отношений в процессах антикризисного управления».

2.4.3. Вопросы и задания для семинарских занятий

Рекомендовано ответить на предложенные вопросы и дополнить лекционный материал своими выводами.

По лекции № 1. Концептуальные основы теории управления человеческими ресурсами

По теме 1.1. Актуализация проблемы управления человеческими ресурсами.

1. Опишите управление человеческими ресурсами как решающий фактор выживания и успеха организации.
2. Какие условия возрастания ценности человеческого потенциала как стратегического фактора успеха компаний вам известны?
3. Назовите основные оценочные критерии и факторы обеспечения конкурентоспособности продукта.
4. Дайте характеристику структурным изменениям в экономике, приведшим к возрастанию роли человеческого фактора.
5. Что имеется в виду под группой факторов, повлиявших на изменение роли сотрудников в современной организации, связанных с изменениями характера рабочей силы?
6. Охарактеризуйте группу факторов, обуславливающих изменение роли человека в производстве, связанных с изменениями в организационной структуре управления.

По теме 1.2. Управление человеческими ресурсами как учебная дисциплина. Соотношение понятий «управление персоналом» и «управление человеческими ресурсами», «человеческий ресурс» и «человеческий капитал».

1. В какое время появилась УЧР как научная и учебная дисциплина?
2. Опишите влияние на УЧР дисциплины под названием «Организационная стратегия».
3. Что собой представляет управление персоналом как важный элемент более широкого понятия — УЧР?
4. Каково главное отличие между УП и УЧР?
5. Каким образом можно сопоставить понятия «управление персоналом» и «управление человеческими ресурсами»?

6. Назовите условия, необходимые для успешного осуществления УЧР.
7. Опишите два главных этапа в развитии УП.
8. Дайте определение понятия и теории человеческого капитала.
9. В чем суть критики модели человеческого капитала?

По теме 1.3. Цели, задачи и функции управления человеческими ресурсами.

1. Как можно сформулировать цель УЧР?
2. Назовите средства, при помощи которых специалисты УЧР могут положительно влиять на итоговые показатели.
3. Что имеется в виду под содержанием УЧР?
4. Каким образом осуществляется подбор персонала для отделов ЧР?
5. Охарактеризуйте знания, квалификацию и способности, которыми должен обладать руководитель, отвечающий за ЧР.
6. Назовите качества специалистов широкого профиля в области ЧР.
7. В чем особенность специалистов (в т. ч. узкого профиля) в области ЧР?

По теме 1.4. Виды деятельности и роли по управлению человеческими ресурсами.

1. Каковы особенности процесса изучения и анализа окружающей среды?
2. Назовите две основные составляющие процесса планирования ЧР?
3. В чем суть процесса подбора персонала для удовлетворения потребности организации в ЧР?
4. В чем суть оценки трудового поведения работников?
5. Что собой представляет компенсация работникам за трудовое поведение?
6. Охарактеризуйте улучшение условий труда как один из основных видов деятельности по управлению человеческими ресурсами.
7. Дайте характеристику процесса установления и поддержания эффективных трудовых отношений.
8. Какова роль УЧР как связующего звена с бизнесом?

По лекции № 2. Эволюция функции управления человеческими ресурсами

По теме 2.1. Управление персоналом в исторической перспективе.

1. Какие особенности на заре развития человеческого общества выделяли процесс управления персоналом?
2. Каковы особенности УЧР в эпоху Средневековья?
3. Охарактеризуйте влияние промышленной революции XIX века на характер экономических организаций.
4. Какие изменения происходили в области управления человеческими ресурсами в промышленно развитых странах в 20–30-е годы XX века?
5. Каковы особенности теории «научной организации труда», или, точнее, «научного управления» работах Фредерика Тейлора и ее революции в управлении организацией и человеческими ресурсами?
6. Назовите задачи отделов кадров промышленных предприятий в годы Второй мировой войны.
7. Охарактеризуйте масштабы, сложность и значение профессионального обучения внутри организации в послевоенное время.
8. Назовите приоритетные задачи для специалистов по управлению персоналом в настоящее время.

По теме 2.2. Управление человеческими ресурсами в бывшем СССР.

1. Опишите управление персоналом в предреволюционной России.
2. Какие три фактора общественной жизни, определяли специфику отделов кадров советского периода?
3. Охарактеризуйте принципиально новые задачи, связанные с управлением человеческими ресурсами, появившиеся вследствие ослабления централизованной системы управления.

По теме 2.3. Функции управления человеческими ресурсами современной корпорации.

1. Чем обоснован наиболее богатый опыт управления персоналом многонациональных корпораций?

2. Какова роль вице-президента по человеческим ресурсам?
3. В чем заключается специфика деятельности руководителей ключевых служб или отделов (подбора, обучения и развития, оценки, компенсации)?
4. Что собой представляет департамент человеческих ресурсов российского филиала многонациональной корпорации?
5. Укажите факторы, от которых зависит численность сотрудников отдела человеческих ресурсов.

По лекции № 3. Формирование человеческих ресурсов

По теме 3.1. Планирование персонала.

1. Приведите определение необходимого количества персонала как основы успеха реализации стратегии фирмы.
2. Назовите особенности планирования персонала на фирме и факторы определения этих особенностей.
3. Перечислите и охарактеризуйте три основных этапа процесса планирования человеческих ресурсов.
4. Что такое количественный анализ кадрового состава как первый этап планирования?
5. В чем суть прогнозирования численности персонала или оценки будущих потребностей в людских ресурсах как второго этапа планирования?
6. Назовите особенности функционирования рынка рабочей силы в России.
7. Каковы важнейшие факторы привлекательности предприятия как потенциального работодателя?
8. Назовите требования к составлению должностных инструкций.

По теме 3.2. Подбор персонала и прием на работу.

1. Проанализируйте разницу между наличной рабочей силой и будущей потребностью в ней как определение необходимого объема работы по набору.
2. Что собой представляют средства внешнего набора?
3. В чем суть так называемого хэдхантинга?
4. Укажите преимущества и недостатки внешнего набора.
5. Опишите всемирную сеть как очень важное средство подбора кандидатов.

6. Проанализируйте информационные технологии как новые методы набора персонала, которые в некотором роде являются развитием традиционных методов.

7. Назовите возможности использования новых методов.

8. Каковы преимущества и недостатки набора внутри своей организации?

По теме 3.3. Разработка системы компенсации.

1. Какова цель проведения политики фирмы в области оплаты труда?

2. Перечислите вид и количество вознаграждений, предлагаемых компанией, назовите их важное значение для повышения качества трудовой жизни.

3. Опишите факторы, которые необходимо учитывать при расчете компенсационного пакета.

4. Каковы четыре формы оплаты труда, принятых в международной практике?

5. Что собой представляют гибкие формы оплаты труда?

6. Охарактеризуйте акции и опционы на их покупку как одну из форм оплаты труда.

7. Какие преимущества и ограничения внедрения опционных программ вам известны?

По лекции № 4. Развитие человеческих ресурсов

По теме 4.1. Мотивация персонала.

1. Дайте определение понятию «мотивация» как совокупности побудительных сил человеческой деятельности, как осознаваемых, так и не осознаваемых самим человеком.

2. Чем обусловлено важнейшее значение учета мотивационных особенностей поведения для повышения эффективности деятельности руководителей, работающих коллективов, а также целых организаций?

3. Охарактеризуйте модели человеческих потребностей.

По теме 4.2. Обучение сотрудников.

1. Что собой представляет обучение и развитие персонала как проблема, с которой сталкивается любая фирма?

2. Охарактеризуйте понятие потребность в обеспечении вы-

сокой производительности труда работников как цель обучения в любой организации.

3. Укажите положительное влияние на сотрудников профессионального развития.

4. Перечислите факторы, оказывающие влияние на количество и качество проводимого компанией обучения.

5. Назовите условия, мотивирующие сотрудников к обучению.

6. Какие виды профессионального обучения, которые используются внутри компании, вы можете назвать?

По теме 4.3. Оценка трудовых ресурсов.

1. Каковы цели оценки трудовых ресурсов?

2. Какие виды оценок вы знаете?

3. Назовите методы оценки, получившие наибольшее распространение.

4. Проанализируйте распространенные методы, применяемые при проведении аттестации компании.

По теме 4.4. Развитие карьеры и лидерства в организации.

1. Каково место в политике развития персонала процесса развития руководящего звена и управления карьерой?

2. Что такое власть и лидерство как важнейшие составляющие деятельности руководителя любого уровня?

3. Назовите определение и виды понятия «каналы власти».

4. Назовите ряд различий между менеджерами и лидерами, которые следует учитывать при изучении феномена лидерства.

5. Каковы общие критерии определения личностных черт лидера?

6. В чем суть ситуационного подхода к изучению лидерства?

7. Перечислите три источника заместителей лидерства.

По лекции № 5. Проблема роли культуры в управлении человеческими ресурсами

По теме 5.1. Понятие и перспективы организационной культуры.

1. Каковы основные значения термина «культура» в организационных теориях?

2. Что собой представляют наиболее очевидные проявления организационной культуры?
3. На чем основана дифференциация авторов по взглядам на организационную культуру?
4. Как проявляются различные организационные культуры на рабочем месте?

По теме 5.2. Организационная и национальная культуры. Различия национальных культур.

1. Что представляет собой культура как коллективное программирование мыслей, назовите четыре элемента ее проявления.
2. Опишите ценности как ядро культуры, каковы их положительные и отрицательные стороны?
3. Назовите пять независимых измерений, определяющих различия национальных культур.
4. Каковы последствия различий национальных культур для работы?
5. Охарактеризуйте механизмы координации деятельности.

По теме 5.3. Управление организационными культурами.

1. Что такое национальная культура, какова ее роль в формировании культурных ценностей?
2. Назовите примеры, показывающие важность культуры в процессе управления.
3. Какое место занимает термин «культура» в контексте международного менеджмента?
4. Как проявляется взаимосвязь культуры и международного менеджмента?
5. Перечислите пять категорий программ профессиональной подготовки.

По лекции № 6. Международный опыт управления человеческими ресурсами

По теме 6.1. Основные тенденции управления человеческими ресурсами в международных компаниях.

1. Назовите основные задачи УЧР в международном масштабе.

2. Охарактеризуйте пять отдельных аспектов в УЧР в международном масштабе.

3. Каким образом осуществляется отбор и набор персонала в транснациональные компании?

4. Каковы основные причины неудач экспатриированных сотрудников?

5. Перечислите критерии отбора персонала для работы в транснациональных корпорациях.

6. Какие основные критерии отбора при назначении на должность в ТНК вы можете назвать?

7. Укажите причины ограниченного использования сотрудников женского пола в ТНК.

8. Охарактеризуйте три источника человеческих ресурсов ТНК.

9. В чем суть профессиональной подготовки и развития профессиональных навыков персонала?

10. Каким образом осуществляется сохранение персонала в рамках ТНК?

По теме 6.2. Американский подход к управлению человеческими ресурсами.

1. Каковы основные тенденции в сфере занятости в США.

2. Что собой представляет этническое и вероисповедальное разнообразие как одна из особенностей США?

3. Что такое дух конкуренции и каким образом он проявляется в американских организациях?

4. Что собой представляет процесс сопровождения увольнения сотрудников длительной серией оценочных и воспитательных приемов?

5. Охарактеризуйте основные принципы управления ЧР крупных американских корпораций.

По теме 6.3. Европейская модель управления человеческими ресурсами.

1. Каковы определенные причины ограниченности управленческой автономности менеджмента в Европе?

2. Почему можно говорить о европейской модели УЧР как альтернативе американскому подходу?

3. Поясните прямую зависимость между стратегическим подходом к УЧР и экономическим успехом.

4. Чем обусловлен более высокий в Европе по сравнению с США уровень законодательной регуляции?

5. Опишите представительство в руководстве со стороны работающих по найму как один из ограничителей в Европе.

6. Проанализируйте характерные особенности Европейской модели управления человеческими ресурсами.

По теме 6.4. Японская модель управления человеческими ресурсами.

1. Дайте характеристику корпоративной стратегии УЧР в Японии.

2. Какова философия УЧР в японских компаниях?

3. Проанализируйте пути реализации политики и методов УЧР в японских корпорациях.

4. В чем особенность японского стиля управления УЧР?

5. Какова стратегия японской модели УЧР?

6. Охарактеризуйте такое явление, как «интернализация рынка рабочей силы», как основную стратегию японской модели управления.

7. Назовите причины, по которым японские компании изначально выбрали стратегию интернализации.

8. Дайте описание поведенческих моделей в японской парадигме УЧР.

По теме 6.5. Проблема управления человеческими ресурсами в развивающихся странах.

1. Назовите определенные показатели / индексы государств, находящихся в стадии развития.

2. Укажите факторы индустриальных отношений в развивающихся странах.

3. Какова роль правительства в развитии индустриальных отношений?

4. В чем суть политической основы современных индустриальных взаимоотношений?

По лекции № 7. Стратегическое управление человеческими ресурсами

По теме 7.1. Процессы управления персоналом.

1. Каким образом можно охарактеризовать управление человеческими ресурсами как обеспечение организации необходимым числом работников, выполняющих требуемые производственные функции?

2. Назовите факторы, оказывающие влияние на мотивацию человека.

По теме 7.2. Стратегии развития организации и управление персоналом.

1. Каковы причины несоответствия между программными заявлениями руководителей и организационной практикой?

2. Охарактеризуйте схему стратегического планирования.

3. Дайте определение понятия «видение» как описание того состояния, которого она хочет достичь к определенному моменту времени.

4. Каковы источники организационных компетенций?

5. Каким образом происходит формирование стратегии управления человеческими ресурсами?

6. Опишите моменты, которые обеспечивают эффективность процесса разработки планов и успех в их реализации.

По теме 7.3. Основные методы планирования численности персонала.

1. Какова основная задача планирования человеческих ресурсов (в узком смысле)?

2. Назовите факторы, благодаря которым осуществляется положительное влияние эффективного планирования человеческих ресурсов на результаты организации.

3. Что собой представляют макроэкономические параметры?

4. Проанализируйте методы прогнозирования потребностей в человеческих ресурсах.

По лекции № 8. Эффективное управление персоналом

По теме 8.1. Связь системы управления персоналом с целями организации.

1. Что собой представляет модель управления персоналом?
2. Назовите условия прочности и комфортабельности так называемого здания системы управления персоналом.
3. Охарактеризуйте понятие альтернативы как неэффективного использования человеческих ресурсов.
4. Опишите приемы и методы обеспечения соответствия системы управления персоналом.

По теме 8.2. Соответствие системы управления персоналом состоянию внешней среды и культуре организации.

1. Что такое постоянное движение внешней среды, в которой действует организация?
2. Каковы предвестники и индикаторы необходимости перемен?
3. Перечислите факторы уменьшения риска конфликта между методами управления и организационной культурой.

По теме 8.3. Целостность системы управления персоналом.

1. Проанализируйте целостность системы управления персоналом как важнейшее условие ее эффективного функционирования.
2. Что собой представляют факторы усиления целостности системы управления персоналом?

По теме 8.4. Участие руководства организации в процессе управления персоналом.

1. Каким образом проявляется активное и постоянное участие высшего руководства организации в определении задач управления человеческими ресурсами, моделирование производственного поведения, создание и внедрение систем управления, оценка их эффективности как условия эффективного управления персоналом?

2. Проанализируйте действия, позволяющие добиться более высокой степени участия руководителей в управлении персоналом.

По теме 8.5. Компетентная и развивающаяся служба управления персоналом.

1. Назовите четыре качества, которыми должны обладать сотрудники службы человеческих ресурсов в современных условиях.

2. Охарактеризуйте знание бизнеса (сферы деятельности организации) как одно из ведущих качеств сотрудников службы человеческих ресурсов.

3. Опишите основные элементы профессиональных знаний в области человеческих ресурсов.

4. Какова связь между понятиями «лидерство» и «управление переменами»?

5. Проанализируйте способность к постоянному обновлению профессиональных знаний и навыков как критическое качество для специалистов по человеческим ресурсам.

По лекции № 9. Управление персоналом кризисных предприятий

По теме 9.1. Кризис организационной системы и его влияние на трудовую сферу.

1. Каковы причины обусловленности кризисных состояний отдельных предприятий в условиях рынка?

2. Опишите образование тектологической границы и создание из одной системы нескольких отдельностей.

3. Что собой представляет понятие «кризис», по А. А. Богданову?

4. Какова классификация причин и последствий кризиса?

5. Перечислите внутренние и внешние причины кризиса.

6. Что такое общие и локальные кризисы?

7. Назовите отличия макро- и микрокризисов.

8. Каковы варианты развития экономического кризиса в России и их влияние на социально-трудовую сферу?

9. Укажите возможные последствия кризиса социальной системы (общества) и их влияние на социально-трудовую сферу.

10. Опишите особенности системы неблагоприятных факторов в социально-трудовой сфере.

По теме 9.2. Антикризисное управление и роль арбитражного управляющего в общем комплексе оздоровительных мероприятий.

1. Проанализируйте антикризисное развитие как управляемый процесс предотвращения или преодоления кризиса.

2. Опишите комплекс действий, которые входят в состав антикризисного управления.

3. Назовите четыре группы проблемы антикризисного управления.

4. Представьте сравнительную характеристику традиционного и антикризисного управления.

5. Что собой представляют законодательно предусмотренные модели антикризисного управления?

По теме 9.3. Информационная, потенциальная и применяемая модели управления персоналом в период банкротной реструктуризации.

1. Каковы основные принципы теории «лидерства преобразований»?

2. Назовите три модели построения кадровой политики антикризисными управляющими.

3. Перечислите факторы, определяющие формирование типа кадровой политики кризисного предприятия.

4. Что имеют в виду под неэффективной практикой работы с персоналом кризисного предприятия?

5. Каким образом можно охарактеризовать понятие комплексности управленческих ролей ситуации на предприятии?

2.4.4. Тесты и тренировочные задания для самостоятельного изучения

По лекции 1. Концептуальные основы теории управления человеческими ресурсами

ТЕСТ ПО ТЕМЕ

1. Какой перечень задач точнее характеризует содержание управления персоналом. Выбрать и указать только одну группу задач управления персоналом:

А) использование собственных человеческих ресурсов, разделение труда, укрепление дисциплины труда;

Б) контроль за соблюдением трудового законодательства администрацией предприятия;

В) планирование и развитие профессиональной карьеры, стимулирование труда, профессиональное обучение;

Г) найм персонала, организация исполнения работы, оценка, вознаграждение и развитие персонала.

2. При предпринимательской организационной стратегии акцент при найме и отборе делается:

А) на поиск инициативных сотрудников с долговременной ориентацией, готовых рисковать и доводить дело до конца;

Б) на поиске сотрудников узкой ориентации, без большой приверженности организации, на короткое время;

В) на поиске разносторонне развитых сотрудников, ориентированных на достижение больших личных и организационных целей.

3. Возрастание роли стратегического подхода к управлению персоналом в настоящее время связано (выбрать и указать только одну группу факторов):

А) с высокой монополизацией и концентрацией российского производства;

Б) с регионализацией экономики и целенаправленной структурной перестройкой занятости;

В) с ужесточением конкуренции во всех ее проявлениях, ускорением темпов изменения параметров внешней среды и возрастанием неопределенности ее параметров во времени.

4. Планы по человеческим ресурсам определяют:

- А) политику по набору женщин и национальных меньшинств;
- Б) политику по отношению к временным работающим;
- В) уровень оплаты;
- Г) оценку будущих потребностей в кадрах.

5. Основными функциями подсистемы развития персонала являются (при необходимости указать несколько):

- А) разработка стратегии управления персоналом;
- Б) работа с кадровым резервом;
- В) переподготовка и повышение квалификации работников;
- Г) планирование и контроль деловой карьеры;
- Д) планирование и прогнозирование персонала;
- Е) организация трудовых отношений.

6. Принцип обусловленности функций управления персоналом целями производства подразумевает, что:

- А) функции управления персоналом, ориентированные на развитие производства, опережают функции, направленные на обеспечение функционирования производства;
- Б) функции управления персоналом формируются и изменяются не произвольно, а в соответствии с целями производства;
- В) необходима многовариантная проработка предложений по формированию системы управления персоналом и выбор наиболее рационального варианта для конкретных условий производства.

7. Принцип комплексности подразумевает:

- А) многовариантную проработку предложений по формированию системы управления персоналом и выбор наиболее рационального варианта для конкретных условий производства;
- Б) учет всех факторов, воздействующих на систему управления персоналом;
- В) ориентированность на развитие производства, опережение функций управления персоналом функций, направленных на обеспечение функционирования производства.

8. К методам формирования системы управления персоналом относятся (при необходимости указать несколько):

- А) метод аналогий;
- Б) метод структуризации целей;
- В) морфологический анализ.

9. Какой метод в области совершенствования управления персоналом получил наибольшее распространение:

- А) метод аналогий;
- Б) метод творческих совещаний.

10. Выделите основные группы методов управления персоналом в организации (при необходимости указать несколько):

- А) административные;
- Б) экономические;
- В) статистические;
- Г) социально-психологические;
- Д) стимулирования.

11. Какой метод управления персоналом отличается прямым характером воздействия:

- А) административные;
- Б) экономические;
- В) социально-психологические.

12. Какие методы имеют косвенный характер управленческого воздействия (при необходимости указать несколько):

- А) административные;
- Б) экономические;
- В) социально-психологические.

13. К каким методам управления персоналом вы отнесете разработку положений, должностных инструкций:

- А) административные;
- Б) экономические;
- В) социально-психологические.

ЗАДАНИЕ ПО ТЕМЕ

Норма времени на изготовление одного изделия составляет 12 мин., часовая тарифная ставка при данной сложности труда — 15 руб., в месяце — 24 рабочих дня; продолжительность смены — 8 часов. За месяц изготовлено 1008 изделий.

Определите:

- 1) норму выработки в месяц (шт.);
- 2) сдельную расценку на изделие (руб.);
- 3) сумму сдельной заработной платы в месяц, если за каждый процент перевыполнения выплачивается 1,5% заработка по сдельным расценкам (руб.).

По лекции 2. Эволюция функции управления человеческими ресурсами

ТЕСТ ПО ТЕМЕ

1. С чем связано возникновение управления персоналом как особого вида деятельности (выбрать и указать только одну группу факторов):

А) ростом масштабов экономических организаций, усилением недовольства условиями труда большинства работников;

Б) распространением «научной организации труда», развитием профсоюзного движения, активным вмешательством государства в отношения между наемными работниками и работодателями;

В) ужесточением рыночной конкуренции, активизацией деятельности профсоюзов, государственным законодательным регулированием кадровой работы, усложнением масштабов экономических организаций, развитием организационной культуры.

2. Укажите, какие принципы относятся к основным принципам школы научного менеджмента, управление организацией рассматривается как специально организованная деятельность:

А) следует отбирать и обучать людей, наиболее подходящих к выполняемым работам;

Б) эффективность организации зависит от способности руководителей раскрывать личностный потенциал работника;

В) производительность является результатом научно организованного труда человека;

Г) эффективность труда рабочего зависит от материальной стимуляции.

3. На каком этапе доиндустриального периода основной формой трудовых отношений была эксплуатация?

А) рабовладельческий;

Б) присваивающий;

В) феодальный;

Г) производящий.

4. В каком подходе к управлению персоналом считается, что люди трудятся не для удовольствия, а по необходимости, а основная цель труда — зарабатывание денег?

А) человеческих ресурсов;

Б) человеческие отношения;

В) классическая школа.

5. В каком историческом периоде трудовых отношений начали появляться профессиональные сообщества как сообщества свободных профессионалов, которые занимались своим профессиональным развитием?

А) доиндустриальный;

Б) индустриальный;

В) постиндустриальный.

6. В каком историческом периоде трудовых отношений работник начал выполнять только очень узкие функции при машине, что ставило его в зависимость от техники?

А) доиндустриальный;

Б) индустриальный;

В) постиндустриальный.

7. Кому принадлежит вывод о существовании зависимости производительности труда от отношений между членами коллектива и что экономические резуль-

таты функционирования организации непосредственно зависят от мотивации работников и социальных аспектов управления?

- А) Анри Файолю;
- Б) Элтону Мэйю;
- В) Вильяму Оучи;
- Г) Ф.У. Тэйлору.

ЗАДАНИЕ ПО ТЕМЕ

Среднесписочная численность работников предприятия за год составила 600 чел. В течение года уволилось по собственному желанию 37 чел., уволено за нарушение трудовой дисциплины 5 чел., ушли на пенсию 11 чел., поступили в учебные заведения и призваны в Вооруженные Силы 13 чел., переведены на другие должности и в другие подразделения предприятия 30 чел.

Определите:

- 1) коэффициент выбытия кадров (%);
- 2) коэффициент текучести кадров (%).

По лекции 3. Формирование человеческих ресурсов

ТЕСТ ПО ТЕМЕ

1. К наименее достоверным тестам отбора кандидатов относятся:

- А) психологические тесты;
- Б) проверка знаний;
- В) проверка профессиональных навыков;
- Г) графические тесты.

2. Что собой представляет процесс набора персонала:

- А) создание достаточно представительного списка квалифицированных кандидатов на вакантную должность;
- Б) прием сотрудников на работу;
- В) процесс селекции кандидатов, обладающих минимальными требованиями для занятия вакантной должности.

3. Квалифицированный персонал набирать труднее, чем неквалифицированный. В первую очередь, это связано с (при необходимости указать несколько):

- А) привычкой тех, кто работает;
- Б) приемом по рекомендательным письмам;
- В) требованием со стороны самой работы;
- Г) недостаточной практикой набора.

4. К преимуществам внутренних источников найма относят (выбрать правильные ответы):

- А) низкие затраты на адаптацию персонала;
- Б) появление новых идей, использование новых технологий;
- В) появление новых импульсов для развития;
- Г) повышение мотивации, степени удовлетворенности трудом.

5. В чем отличие планирования человеческих ресурсов от планирования рабочей силы?

- А) при планировании человеческих ресурсов делается ставка на мотивации, при планировании рабочей силы — на количество;
- Б) при планировании рабочей силы делается ставка на мотивации, при планировании человеческих ресурсов — на количество;
- В) эти понятия имеют один и тот же смысл.

6. Норма управляемости выражается в количестве:

- А) страт;
- Б) подчиненных;
- В) отделов;
- Г) подразделений.

7. Основные критерии дифференциации планов службы управления персоналом:

- А) сроки и подразделения;
- Б) цели и задачи;
- В) масштабы и области применения;
- Г) численность охваченных планированием и достигнутые результаты.

8. Основным требованием к постановке цели в сфере управления персоналом является:

- А) рост благосостояния работников;
- Б) максимизация прибыли организации;
- В) удовлетворение запросов потребителей.

9. Основным условием применения какого метода для прогнозирования управленческих решений является наличие нормативной базы?

- А) индексного;
- Б) экспериментального;
- В) параметрического.

10. План и прогноз:

- А) взаимодополняют друг друга;
- Б) идентичные понятия;
- В) прогноз играет определяющую роль.

11. Планирование человеческих ресурсов это:

А) процесс, цель которого представить сотрудникам рабочие места в нужное время и в необходимом количестве в соответствии как с их потребностями и склонностями, так и с требованиями производства;

Б) процесс организации планомерного продвижения работника по системе должностей или рабочих мест;

В) процесс определения потребностей организации в персонале, т.е. определение, когда, где, сколько и какие (какой квалификации) сотрудники потребуются организации.

ЗАДАНИЕ ПО ТЕМЕ

Задача

Численность занятых — 90 млн человек, численность безработных — 10 млн человек. Месяц спустя из 90 млн человек, имевших работу, были уволены и ищут работу 0,5 млн человек; 1 млн человек из числа безработных прекратили поиски работы.

Постановка задачи.

Определите:

- а) численность занятых;
- б) количество безработных;
- в) фактический уровень безработицы.

По лекции 4. Развитие человеческих ресурсов

ТЕСТ ПО ТЕМЕ

1. Развитие персонала — это:

А) процесс подготовки сотрудника к выполнению новых производственных функций, занятию новых должностей, решению новых задач;

Б) процесс периодической подготовки сотрудника на специализированных курсах;

В) обеспечение эффективной управленческой структуры и менеджеров для достижения организационных целей.

2. Какие методы наиболее эффективны для обучения персонала поведенческим навыкам (ведение переговоров, проведение заседаний, работа в группе). При необходимости указать несколько:

А) инструктаж;

Б) ротация;

В) ученичество и наставничество;

Г) лекция;

Д) разбор конкретных ситуаций;

Е) деловые игры;

Ж) самообучение;

З) видеотренинг.

3. Какие методы наиболее эффективны для обучения техническим приемам (ремонт несложной бытовой техники, электродвигателей, прием коммунальных платежей, расчет процентов по вкладам). При необходимости указать несколько:

А) инструктаж;

Б) ротация;

В) ученичество и наставничество;

Г) лекция;

Д) разбор конкретных ситуаций;

Е) деловые игры;

Ж) самообучение;

З) «сидя рядом с Нелли».

4. Карьера — это:

- А) индивидуально осознанная позиция и поведение, связанное с трудовым опытом и деятельностью на протяжении рабочей жизни человека;
- Б) переход на более высокую ступень структуры организационной иерархии;
- В) предлагаемая организацией последовательность различных ступеней в организационной иерархии, которые сотрудник потенциально может пройти.

5. Наиболее распространенный в практике организаций подход к управленческому развитию:

- А) неструктурированный, непланируемый;
- Б) планируемое развитие за пределами работы;
- В) планируемое развитие на работе.

6. Планируемое развитие менеджеров за пределами работы предусматривает (при необходимости указать несколько):

- А) обучение по договору учебным центром;
- Б) ротацию менеджеров;
- В) делегирование полномочий подчиненному;
- Г) формирование резерва кадров на выдвижение.

7. Стадии профессиональной карьеры каждый сотрудник может ли пройти последовательно, работая в различных организациях:

- А) да;
- Б) нет.

8. Выполнение определенной служебной роли на ступени, не имеющей жесткого, формального закрепления в организационной структуре, например выполнение роли руководителя временной целевой группы, есть проявление внутриорганизационной карьеры:

- А) горизонтального типа;
- Б) вертикального типа;
- В) центростремительного типа.

9. Доверительные обращения руководителя к сотруднику есть проявления внутриорганизационной карьеры:

- А) горизонтального типа;
- Б) вертикального типа;
- В) центростремительного типа.

10. Какой метод позволяет наиболее точно определить характер и содержание потребности в обучении персонала:

- А) анализ исполнения работы;
- Б) анализ проблем в линейно-функциональных подразделениях;
- В) балансовый метод.

11. Исследования показывают, что налаженная система профессионально-квалификационного продвижения персонала в организации сокращает текучесть рабочей силы:

- А) да;
- Б) иногда;
- В) нет.

12. Каковы причины высвобождения работников в организации (при необходимости указать несколько):

- А) структурные сдвиги в производстве;
- Б) перемещения работников внутри организации;
- В) текучесть кадров;
- Г) повышение технического уровня производства;
- Д) изменение объемов производства.

13. Какие возможны программы поддержки развития сотрудника, если он стремится установить и закрепить основу для будущего продвижения (при необходимости указать несколько):

- А) горизонтальное перемещение;
- Б) понижение в должности;
- В) досрочное увольнение или добровольный выход в отставку;
- Г) обучение;
- Д) аттестация сотрудника;
- Е) вознаграждение сотрудника.

ЗАДАНИЕ ПО ТЕМЕ

Исходные данные. В таблице представлены данные о трудовых ресурсах и занятости в первом и пятом году рассматриваемого периода (в тыс. человек).

	Первый год	Пятый год
Экономически активное население	84 889	95 453
Из них занятые	80 796	87 524

Естественный уровень безработицы составил в пятом году рассматриваемого периода 7% экономически активного населения.

Постановка задачи.

А) рассчитайте численность безработных и фактический уровень безработицы в первом году рассматриваемого периода.

б) как объяснить одновременный рост занятости и безработицы?

В) можно ли утверждать, что в пятом году рассматриваемого периода существовала полная занятость?

По лекции 5. Проблема роли культуры в управлении человеческими ресурсами

ТЕСТ ПО ТЕМЕ

1. Американский социолог У. Нойман знаменит тем, что:

А) определил тип организационной культуры на основе верований и ценностных ориентаций;

Б) провел сравнительный анализ американской, японской и арабской организационных культур;

В) предложил выделять три типологии культуры организации: рыночную, бюрократическую, клановую.

2. В. Гаськов:

А) провел сравнительный анализ американской, японской и арабской организационных культур;

Б) предложил выделить три типологии культуры организации: рыночная, бюрократическая, клановая;

В) определил американский тип организационной культуры на основе верований и ценностных ориентаций;

Г) провел сравнительный анализ японского и западноевропейского менталитетов.

3. Важнейшая функция корпоративной культуры — это:

А) контроль над персоналом;

Б) формирование благоприятного психологического климата;

В) воспитание персонала;

Г) поддержание самоидентичности и своеобразия организации;

Д) создание благоприятного имиджа.

4. Какой из элементов не включает в себя культурная парадигма организации?

А) культура управления;

Б) ритуалы;

В) издержки производства.

5. Какой элемент в культуре предприятия является основным?

А) организационные ценности;

Б) дисциплина.

6. Корпоративная культура основана на:

А) правилах, определяемых руководством организации;

Б) разделяемых большинством членов организации убеждениях и ценностях;

В) кодексе корпоративной этики;

Г) национальных традициях;

Д) общепринятых нормах поведения.

7. Кто впервые исследовал влияние национально-государственного и этнического факторов на культуру предприятия?

А) Г. Хофштеде;

Б) Н. Лемэтр;

В) С. Йошимури.

8. Кто из ученых трактует корпоративную культуру с точки зрения культурных структур?

- А) С. Йошимиури;
- Б) Г. Хофштеде;
- В) С. Мишон;
- Г) Н. Лематр;
- Д) П. Штерн.

9. Одной из синтетических форм культуры является:

- А) понятие;
- Б) обычай;
- В) язык.

10. Организационная культура — это:

А) исторически обусловленные общественным бытием требования к деятельности и отношениям индивидов, социальных групп, классов и общественных институтов, выражающие общественную необходимость организации деятельности и отношений в соответствии с объективными условиями;

Б) комплексная, обобщающая характеристика управленческого труда, отражающая его качественные черты и особенности;

В) совокупность поведений, символов, ритуалов и мифов, которые соответствуют разделяемым ценностям, присущим предпринятию, и передаются каждому члену из уст в уста в качестве жизненного опыта;

Г) предметы, явления и процессы, направленные на удовлетворение потребностей членов организации и признающиеся в качестве таковых большинством членов организации;

Д) это воспринятая из прошлого форма социальной регуляции деятельности и отношений людей, которая воспроизводится в определенном обществе или социальной группе и является привычной для его членов.

11. Понимание М. Вебером процесса взаимодействия культуры и экономики заключается в следующем:

А) определяющую роль в жизни общества играет материальное производство, культура рождается из экономической деятельности человека;

Б) не исключено влияние культуры на экономику, но при этом экономика первична;

В) культура играет определяющую роль в жизни общества, обеспечивая его целостность и развитие, оказывая существенное влияние на все сферы деятельности, в том числе, на экономику.

12. Понятие корпоративной культуры было рассмотрено Гертом Хофштеде с точки зрения:

А) ценностей, превалирующих внутри организации;

Б) анализа культурной парадигмы организации;

В) роли национально-государственного и этнического факторов в становлении и функционировании культуры предприятий.

13. Согласно К. Марксу во взаимосвязи культуры и экономики:

А) экономика оказывает первичное влияние на культуру;

Б) культура оказывает первичное влияние на экономику;

В) они не влияют друг на друга.

14. Четыре факторные модели ценностей национальной культуры по Г. Хофштеде:

А) индивидуализм, дистанция власти, избегание неподвижности, гендерный фактор;

Б) мир и его восприятие, природа и судьба, поведение, социальные отношения;

В) верования, организация, способ отбора персонала, разделение ответственности за принятия решений;

Г) организация, гендерный фактор, социальные отношения, верования.

15. Элементы культурной парадигмы организации:

А) шаблоны и ритуалы, истории, символы, системы контроля, властные структуры, организационная структура;

Б) структура, стратегия, навыки персонала, состав персонала, стиль управления, ценности;

В) шаблоны и ритуалы, стратегия, навыки персонала, состав персонала, идеология, операционное ядро;

Г) операционное ядро, стратегическая вершина, средняя линия, техноструктура, обслуживающий персонал, идеология, шаблоны и ритуалы.

ЗАДАНИЕ ПО ТЕМЕ

Исходные данные. Численность занятых в составе экономически активного населения — 85 млн человек, численность безработных — 15 млн человек. Месяц спустя из 85 млн. человек, имевших работу, были уволены и ищут работу 0,5 млн человек, 1 млн человек из официально зарегистрированных безработных прекратили поиски работы.

Постановка задачи.

- А) определить начальный уровень безработицы;
- б) определить численность занятых, количество безработных и уровень безработицы месяц спустя.

По лекции 6. Международный опыт управления человеческими ресурсами

ТЕСТ ПО ТЕМЕ

1. В компаниях какой страны в общей структуре службы особо выделяется подразделение, обеспечивающее комплектование руководящих кадров, которое имеет непосредственное подчинение одному из статс-секретарей в министерствах и ведомствах или президенту частной фирмы?

- А) Япония;
- Б) ФРГ;
- В) США.

2. В компаниях какой страны специалисты, как правило, профессионалы в узкой области знаний, и поэтому продвижение их по иерархии управления происходит в основном по вертикали?

- А) США;
- Б) ФРГ;
- В) Япония.

3. В компаниях какой страны основные направления мотивации и защиты прав наемных работников закреплены законодательно в соответствующих актах и положениях, а руководство фирм, учреждений и организаций имеет право отклоняться от них только в сторону увеличения льгот и компенсаций?

- А) США;
- Б) ФРГ;
- В) Япония.

4. В компаниях какой страны чрезвычайно большое внимание уделяется планированию расходов на человеческие ресурсы, которое предполагает учет количественных и качественных ситуационных факторов?

- А) ФРГ;
- Б) Япония;
- В) США.

5. Укажите, что из нижеперечисленного относится к политике управления человеческими ресурсами в США:

- А) сотрудникам предоставляется определенная автономия в принятии решений;
- Б) внутрифирменное социальное обеспечение;
- В) кружки контроля качества;
- Г) системы совместных консультаций рабочих и предпринимателей;
- Д) при подборе особую роль играют такие критерии, как образование, практический опыт работы, психологическая совместимость, умение работать в коллективе;
- Е) ротация системы коллективного подряда и коллективного принятия решений.

6. В какой стране менеджеры традиционно ориентированы на индивидуальные ценности и результаты?

- А) США;
- Б) Япония;
- В) ФРГ.

7. В компаниях какой страны работник получает новое назначение через два-три года и знает, что качество исполнения им своих обязанностей определит характер его очередного назначения?

- А) Япония;
- Б) ФРГ;
- В) США.

8. Укажите, что из нижеперечисленного относится к политике управления человеческими ресурсами в Японии:

- А) ориентация на узкую специализацию менеджеров, инженеров, ученых;
- Б) пожизненный наем;
- В) компанейские профсоюзы;
- Г) внутрифирменный рынок рабочей силы;
- Д) персонал рассматривается как основной источник повышения эффективности в деятельности компаний;
- Е) оплата труда в соответствии с выслугой лет.

ЗАДАНИЕ ПО ТЕМЕ

Исходные данные и постановка задачи. Определите перспективную численность населения и трудовых ресурсов города при условии, что коэффициент естественного прироста составляет 20 промилле, коэффициент механического прироста 30 промилле. Доля трудовых ресурсов во всем населении будет выше на 0,01 пункта по сравнению с базисным периодом. Численность населения на начало планируемого периода составляет 1 млн человек, трудовых ресурсов 500 тыс. человек.

По лекции 7. Стратегическое управление человеческими ресурсами

ТЕСТ ПО ТЕМЕ

1. SWOT-анализ основан на оценке следующих параметров:

- А) сильные стороны фирмы;
- Б) привлекательность отрасли;
- В) положение бизнес-единицы.

2. Видение (vision) организации — это составление аналитического отчета о ее состоянии на начало цикла стратегического планирования:

- А) да;
- Б) нет.

3. Возрастание роли стратегического подхода к управлению персоналом в настоящее время связано (выбрать и указать только одну группу факторов):

- А) с высокой монополизацией и концентрацией российского производства;
- Б) с регионализацией экономики и целенаправленной структурной перестройкой занятости;
- В) с ужесточением конкуренции во всех ее проявлениях;
- Г) с ускорением темпов изменения параметров внешней среды и возрастанием неопределенности ее параметров во времени.

4. Какому термину подходит следующее определение: «Генеральная линия действий или заданий, направленная на выполнение задач»?

- А) миссия;
- Б) цель;
- В) задача;
- Г) стратегия;
- Д) контроль.

5. Какой из элементов не является основным опорным элементом стратегического менеджмента?

- А) стратегический мониторинг;
- Б) стратегический анализ;
- В) выбор стратегии;
- Г) внедрение стратегии.

6. При какой организационной стратегии отбор претендентов на должность с позиции их профессиональной компетентности отличается чрезвычайной степенью жесткости:

- А) предпринимательской;
- Б) динамического роста;

- В) прибыльности;
- Г) ликвидационной;
- Д) циклической.

7. При какой организационной стратегии управленческая система хорошо развита, действует широкий спектр различного рода кадровых процедурных правил:

- А) предпринимательской;
- Б) динамического роста;
- В) прибыльности;
- Г) ликвидационной;
- Д) циклической.

8. При ликвидационной организационной стратегии система вознаграждения основана:

- А) на заслугах, старшинстве, организационных представлениях социальной справедливости;
- Б) на заслугах, медленно растущая, без дополнительных стимулов;
- В) на конкурентной основе, беспристрастная, по мере возможности удовлетворяющая потребности сотрудника.

9. При предпринимательской организационной стратегии акцент при найме и отборе делается:

- А) на поиск инициативных сотрудников с долговременной ориентацией, готовых рисковать и доводить дело до конца;
- Б) на поиске сотрудников узкой ориентации, без большой приверженности организации, на короткое время;
- В) на поиске разносторонне развитых сотрудников, ориентированных на достижение больших личных и организационных целей.

10. При проведении SWOT-анализа к факторам внутренней среды организации относятся:

- А) технология;
- Б) потребители;
- В) цели, задачи и ресурсы организации;
- Г) конкуренты.

11. При реализации какой организационной стратегии имеются очень большие возможности для профессионального развития, но проводится жесткий отбор претендентов для этого развития:

- А) предпринимательской;
- Б) динамического роста;
- В) прибыльности;
- Г) ликвидационной;
- Д) циклической.

ЗАДАНИЕ ПО ТЕМЕ

Задача

Исходные данные и постановка задачи. Определите численность населения в трудоспособном возрасте в регионе на конец года, если численность населения трудоспособного возраста на начало года составила 1 млн человек; вступило в трудоспособный возраст 30 тыс. человек; умерло из лиц трудоспособного возраста 5 тыс. человек; выбыло из трудоспособного возраста 35 тыс. человек; прибыло из других районов 350 тыс. человек; убыло в другие районы 100 тыс. человек.

По лекции 8. Эффективное управление персоналом

ТЕСТ ПО ТЕМЕ

1. Укажите, какие показатели относятся к сфере оценки персонала:

- А) % сотрудников, для которых осуществляется постановка задач по развитию;
- Б) текучесть кадров (% уволенных по собственному желанию от общей численности);
- В) % сотрудников, изменивших свою должность по результатам оценки (от общего числа прошедших оценку);
- Г) % сотрудников, в отношении которых была изменена система мотивации: оклад, премии и т.д. (от общего числа прошедших оценку);
- Д) % сотрудников, регулярно получающих оценку своей компетентности: аттестация, опросы 360, психодиагностические методики, формализованная беседа с руководителем по компетенциям (от общего числа сотрудников).

2. Что понимается под традиционной системой аттестации работника?

А) процесс оценки эффективности выполнения сотрудником своих должностных обязанностей, осуществляемый непосредственным руководителем;

Б) процесс комплексной оценки эффективности выполнения сотрудником своих должностных обязанностей, осуществляемый специально формируемой комиссией в соответствии с Положением о порядке проведения аттестации работников;

В) процесс оценки выполнения сотрудником своих должностных обязанностей его коллегами.

3. Основой для выработки и принятия решения по стимулированию труда персонала является:

А) оценка личных и деловых качеств;

Б) оценка труда;

В) оценка результатов труда;

Г) комплексная оценка качества работы.

4. Аттестация работников представляет собой процедуру определения соответствия квалификации, результативности деятельности, уровня знаний и навыков сотрудников, их деловых, личностных и иных значимых качеств требованиям занимаемой должности:

А) верно;

Б) частично верно;

В) неверно.

5. Оценка эффективности деятельности подразделений управления персоналом — это системный процесс, направленный на (выберите все правильные ответы):

А) соизмерение затрат и результатов, связанных с деятельностью кадровых служб;

Б) соотношение результатов деятельности кадровых служб с итогами деятельности организации в целом;

В) соотношение результатов деятельности кадровых служб с итогами деятельности других подразделений.

6. Для расчета эффективности мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом необходимо использовать (можно указать несколько вариантов):

- А) авторские методики, принятые в каждой организации;
- Б) инструкции Центробанка РФ;
- В) методические рекомендации, утвержденные Министерством экономики, Министерством финансов и т.п.

7. Укажите, какие показатели относятся к оценке взаимосвязи вознаграждения с результатом деятельности: % сотрудников, получающих премии (бонусы), привязанные к выполнению индивидуальных КПЭ (от общей численности сотрудников);

- А) разница в окладах худших и лучших среди равных;
- Б) % сотрудников, получающих премии (бонусы), привязанные к результату (от общей численности сотрудников);
- В) фонд оплаты труда как % от оборота
- Г) зависимость роста доходов от роста продуктивности

8. Укажите, к показателям какой сферы относится такой показатель как: % сотрудников, получающих премии (бонусы), привязанные к выполнению индивидуальных КПЭ (от общей численности сотрудников):

- А) мотивация и стимулирование;
- Б) поиск и подбор персонала;
- В) обучение и развитие персонала;
- Г) бюджет HR-службы;
- Д) кадровый резерв;
- Е) оценка персонала.

9. Укажите, какие показатели относятся к сфере обучения и развития персонала: % сотрудников, регулярно получающих оценку своей работы: оценка по результату, аттестация, формализованная беседа с непосредственным руководителем и др. (от общего числа сотрудников):

- А) % сотрудников, для которых осуществляется постановка задач по развитию;

Б) количество тренинговых часов по функциям, рабочим группам;

В) % резервистов, получивших повышение в течение года (от общего состава резерва);

Г) средняя стоимость одного часа обучения, руб.

ЗАДАНИЕ ПО ТЕМЕ

Задача

Исходные данные и постановка задачи. Рассчитайте по региону перспективную численность трудовых ресурсов при условии, что коэффициент общего прироста населения составляет 10 промилле, доля трудовых ресурсов во всем населении будет ниже на 0,01 пункта по сравнению с базисным периодом. Численность населения на начало планируемого периода составляет 10 млн человек. Трудовых ресурсов — 6 млн человек.

По лекции 9. Управление персоналом кризисных предприятий

ТЕСТ ПО ТЕМЕ

1. Каков важнейший принцип руководства персоналом?

А) обеспечение ответственности каждого работника за результаты его труда;

Б) каждый сотрудник обязан знать, кому он подчинен и от кого может получать приказания;

В) варианты 1 и 2.

2. Каким типом поощрения за выполненную работу является заработная плата, премии, служебный рост, символы статуса и престижа, похвалы и признания, разнообразные льготы и поощрения?

А) внешним;

Б) внутренним;

В) варианты 1 и 2.

3. Что является одним из наиболее действенных мотивов творческого труда?

А) заработная плата;

Б) продвижение по службе;

В) возможность приобрести акции предприятия, что создает для сотрудника впечатления совладельца.

4. Для каких фирм наиболее остро стоит вопрос о кадрах, носит стратегический характер?

- А) для крупных фирм;
- Б) для мелких фирм;
- В) варианты 1 и 2.

5. Что в системе участия способствует укреплению чувства общности интересов сотрудников и фирмы, улучшению трудовых отношений?

- А) участия в собственности;
- Б) участие в принятии решений;
- В) варианты 1 и 2.

6. Как в новой концепции подготовки кадров рассматриваются расходы на подготовку кадров?

- А) как издержки на рабочую силу;
- Б) как долгосрочные инвестиции, необходимые для процветания компании;
- В) варианты 1 и 2.

7. Каким в настоящее время все более становится процесс принятия решений?

- А) централизованным;
- Б) децентрализованным;
- В) иерархическим.

8. Что такое в современной теории управления персоналом совокупность ценностей и убеждений, разделяемых работниками фирмы, которые определяют нормы их поведения и характер жизнедеятельности организации?

- А) Организационная культура фирмы;
- Б) Корпоративная культура фирмы;
- В) варианты 1 и 2.

ЗАДАНИЯ ПО ТЕМЕ

Задача

Исходные данные. Численность трудоспособного населения области на начало года составила 1 млн человек, работающих лиц пенсионного возраста и подростков до 16 лет — 40 тыс. человек. В течение года в составе трудоспособного населения произошли следующие изменения: вступило в рабочий возраст 250 тыс. человек; прибыло из других областей 90 тыс. человек; вовлечено для работы в народном хозяйстве 20 тыс. человек пенсионного возраста; перешло в пенсионный возраст, на инвалидность и умерло 200 тыс. человек трудоспособного возраста; 15 тыс. пенсионеров перестали работать; выбыло в другие регионы 75 тыс. человек трудоспособного возраста.

Постановка задачи. Определите численность трудовых ресурсов на начало и конец года; общий, естественный и механический прирост трудовых ресурсов, а также соответствующие коэффициенты движения трудовых ресурсов.

ГЛАВА III. ТЕМАТИКА КУРСОВЫХ РАБОТ И МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ИХ ВЫПОЛНЕНИЮ

Учебным планом по специальности 080705.65 Менеджмент организации предусмотрено выполнение курсовой работы по дисциплине «Управление человеческими ресурсами» как форма итогового контроля.

Ее основная цель состоит в более глубоком изучении инновационного менеджмента, выявлении общей теоретической подготовки и уровня специальных знаний у студентов.

В соответствии с базовым учебным планом студенты очной и заочной формы, обучающиеся по основной образовательной программе, представляют курсовую работу по дисциплине «Управление человеческими ресурсами».

Курсовая работа должна быть выполнена по материалам конкретного предприятия или содержать деловую ситуацию, рассматривающую реальную практическую проблему (кейс). Ситуация представляет собой набор переменных (и/или их значений), когда их выбор решающим образом влияет на конечный результат.

Успешное выполнение курсовой работы во многом зависит от правильной организации ее подготовки и написания, а также соблюдения основных требований, которые к ней предъявляются.

3.1. Основные требования, предъявляемые к курсовой работе

1. Студент самостоятельно или с помощью преподавателя, закрепленного кафедрой в качестве научного руководителя, выбирает из списка, предложенного кафедрой, тему для своей будущей курсовой работы и сообщает ее своему научному руководителю. Тема курсовой работы может быть предложена студентом помимо указанного списка, но она обязательно должна быть согласована с научным руководителем. Игнорирование данного требования может привести к возврату уже выполненной курсовой работы без ее рецензирования.

2. Тема курсовой работы раскрывается на основе изучения основной и дополнительной литературы, а не только на базе ма-

териалов учебников и учебных пособий. В списке литературы должно быть не менее 15 названий различных источников (монографий, журнальных и газетных статей, справочников, учебников, учебных пособий и официальных документов).

3. Курсовая работа обязательно должна иметь план, включающий введение, основную часть, заключение, список использованной литературы, а в ряде случаев и приложения.

4. Соответствующим образом должен быть оформлен научный аппарат: сноски, ссылки, список использованной литературы.

Минимальный объем курсовой работы — 30 (тридцать) страниц стандартного формата А4, максимальный 35 (тридцать пять) страниц машинописного текста через 1,5 (полтора) межстрочных интервала шрифтом 14-го размера.

3.2. Тематика курсовых работ по дисциплине «Управление человеческими ресурсами»

1. Управление человеческими ресурсами как интегральный компонент общего процесса управления.

2. Стратегическое управление человеческими ресурсами.

3. Мотивация и ответственность как составляющие управления персоналом.

4. Планирование человеческих ресурсов.

5. Развитие персонала.

6. Набор и селекция персонала.

7. Занятость персонала.

8. Оценка персонала и аттестация как инструмент развития персонала.

9. Профессиональная подготовка персонала. Обучение и коучинг.

10. Управление карьерой в государственных/муниципальных учреждениях.

11. Управление карьерой в коммерческих учреждениях.

12. Мотивация и вознаграждающее управление и их влияние на отношения в организации.

13. Участие персонала в управлении.

14. Коммуникации в организации.

15. Конфликты в управленческой деятельности.

16. Управление конфликтами.
17. Роль конфликтов в социально-экономическом развитии организации.
18. Управление персоналом в агрессивной среде.
19. Корпоративная культура.
20. Структура организации и персонал.
21. Методы эффективного управления персоналом.
22. Современные подходы к управлению персоналом.
23. Кадровая политика.
24. Контроль в управлении персоналом.
25. Кадровое делопроизводство.
26. Кадровый контроллинг и кадровый аудит.
27. Методы формирования эффективных управленческих команд в условиях кризиса.
28. Охрана и безопасность труда.
29. Управление персоналом в ситуации неопределенности и риска.
30. Повышение квалификации персонала как инструмент развития организации.
31. Организационное поведение и организационная культура.
32. Международное управление человеческими ресурсами.
33. Управление персоналом на предприятиях европейских стран. (Выполнять на фактическом материале не старше 2–3 лет, можно в ретроспективе, т.е. сравнить ситуацию 10–20 летней давности и сейчас).
34. Управление персоналом на предприятиях Японии. (Выполнять на фактическом материале не старше 2–3 лет, можно в ретроспективе, т.е. сравнить ситуацию исторической давности и сейчас).
35. Автоматизированные информационные системы управления персоналом.
36. Автоматизированные информационные системы управления персоналом в зарубежных странах (на примере любых 2–3 стран).

3.3. Структура курсовой работы, ее оформление и защита

Объем курсовой работы должен быть не менее 30 печатных страниц формата А4 (исключая приложения). Структура курсовой работы содержит:

- титульный лист;
- содержание (оглавление);
- введение;
- основная часть (три главы, а в каждой главе по 2–3 параграфа);
- заключение (выводы и предложения);
- список использованной литературы;
- приложения.

Титульный лист является первой страницей курсовой работы. Образец титульного листа курсовой работы приведен в приложении 1.

Содержание — вторая страница курсовой работы. В нем приводятся заголовки глав и параграфов работы и указываются страницы, с которых они начинаются. Пример содержания курсовой работы представлен в приложении 2.

Введение предусматривает обоснование актуальности выбранной темы, цель и задачи, формулировку объекта и предмета исследования. Объем введения 2–3 страницы машинописного текста.

Основная часть. Курсовая работа состоит из теоретической и практической частей (30–45 с.) и может содержать как две, так и три главы в зависимости от выбранной темы исследования.

В теоретической части (1 глава) на основе изучения работ отечественных и зарубежных авторов излагается сущность исследуемой проблемы, рассматриваются различные подходы к ее решению, дается их оценка, обосновывается и излагается собственная позиция студента.

Практическую направленность имеют вторая и третья главы. Во второй главе проводится подробный анализ предмета исследования, описываются его основные параметры и характеристики. Так, в ней дается характеристика организационно-хозяйственной деятельности конкретного предприятия, анализируется местоположение и границы деятельности этого объекта, организационное построение и структура его аппарата управления, материально-техническая база и основные экономические показатели хозяй-

ственной деятельности. В третьей главе на основании предыдущих глав рассматривается реальная практическая ситуация и предлагаются варианты решения проблемы. Анализируемые вопросы рекомендуются сопровождать расчетами экономической эффективности вносимых предложений.

В заключении (2–3 с.) последовательно излагаются теоретические и практические выводы по всем главам работы и предложения, сделанные студентом в результате исследования. Выводы пишутся в виде тезисов (по пунктам) и должны отражать основное содержание по теории вопроса, анализа и практического решения проблем данной ситуации. Выводы, содержащиеся в заключении должны коррелировать с целями и задачами, обозначенными во введении.

Заканчивается курсовая работа **списком использованной литературы** и приложением, которое не входит в общий ее объем. Список литературы выполняется в алфавитном порядке и должен включать, как правило, не менее 15 источников, не считая нормативных актов. В работе перечисляется только та литература, которая действительно была использована при ее написании.

В приложение следует относить вспомогательный материал в виде промежуточных математических расчетов, таблиц вспомогательных данных, анкет, инструкций, типовых договоров, иллюстративных материалов и др.

Оформление курсовой работы. *Текст курсовой работы* должен быть отпечатан на компьютере через полтора межстрочных интервала с использованием шрифта Times New Roman № 14. Расстояние от границы листа до текста слева — 25 мм, справа — 15 мм, от верхней и нижней строки текста до границы листа — 20 мм. Номер страницы ставится в верхнем правом углу. Абзацы в тексте следует начинать с отступа, равного 10 мм.

Разделы должны иметь порядковые номера в пределах всей научной работы, обозначенные арабскими цифрами без точки в конце. Подразделы должны иметь нумерацию в пределах каждого раздела. Номер подраздела состоит из номера раздела и номера подраздела, разделенных точкой. В конце номера подраздела точка не ставится.

Формулы, содержащиеся в курсовой работе, располагают на отдельных строках, нумеруют сквозной нумерацией арабскими цифрами, которые записывают на уровне формулы справа в

круглых скобках. Все переменные, неизвестные, константы и т.п., приведенные в формулах, должны быть хотя бы единожды объяснены и расшифрованы.

Все используемые в научной работе материалы даются со ссылкой на источник: в тексте после упоминания материала представляются в квадратных скобках номер, под которым он значится в списке использованных источников, например [5].

Цифровой материал, как правило, оформляют в виде таблиц, диаграмм, графиков. *Таблица* может иметь название, которое следует выполнять строчными буквами (кроме первой прописной) и помещать над таблицей. Заголовки граф и строк таблицы начинают с прописных букв. Высота строк в таблице должна быть не менее 8 мм. Таблицы, за исключением таблиц приложений, следует нумеровать арабскими цифрами сквозной нумерацией.

Если строки или графы таблицы выходят за формат страницы, ее делят на части, помещая одну часть под другой или рядом, при этом в каждой части таблицы повторяют ее головку или боковик. Допускается ее головку или боковик заменять соответственно номером граф и строк. Для этого нумеруют арабскими цифрами графы и (или) строки первой части таблицы. Слово «Таблица...» указывают один раз над первой частью таблицы, над другими частями пишут слова «Продолжение таблицы...». Название при этом помещают только над первой ее частью.

Если все показатели, приведенные в графах таблицы, выражены в одной и той же единице физической величины, то ее обозначение необходимо помещать над таблицей справа, а при делении таблицы на части — над каждой ее частью.

На все таблицы должны быть даны ссылки в тексте по типу «...в таблице 1».

Иллюстрации, схемы, графики и рисунки могут быть расположены как по тексту, так и в приложении. Их следует нумеровать арабскими цифрами сквозной нумерацией, за исключением приложений. Обязательно в тексте должны быть ссылки на них.

Приложение оформляют как продолжение научной работы на последующих его листах. Каждое приложение следует начинать с новой страницы. Приложение должно иметь заголовок, который записывают симметрично тексту с прописной буквы отдельной строкой. В тексте на все приложения должны быть ссылки.

Для пояснения отдельных данных, приведенных в научной работе, используют *сноски*, которые располагают с абзацного отступа в конце страницы, где они обозначены, отделяя от текста короткой тонкой горизонтальной линией с левой стороны. Сам знак сноски выполняют арабскими цифрами со скобкой. Нумерация сносок должна быть отдельной для каждой страницы.

При оформлении *списка использованной литературы* также необходимо учитывать ряд правил. Источники в списке использованной литературы позиционируются следующим образом:

- 1) нормативно-правовые акты:
 - а) законы;
 - б) указы Президента РФ;
 - в) законодательные акты Федерального собрания РФ;
 - г) постановления Правительства РФ;
 - д) письма, инструкции, распоряжения министерств и ведомств РФ;
- 2) книги (монографии, сборники).
- 3) периодические издания.
- 4) статистические сборники и справочники.
- 5) печатные материалы на иностранных языках.
- 6) интернет-ресурсы.

Для всех литературных источников списка сохраняется непрерывная сквозная нумерация; сведения об учебниках, методической и нормативной литературе должны включать фамилию и инициалы автора или авторов, заглавие книги (без кавычек), место издания, издательство, год издания (без слов «год»), количество страниц.

3.4. Сдача, рецензирование и защита курсовой работы

Выполненную курсовую работу студент представляет в деканат факультета «Экономика и управление», где она регистрируется и передается на кафедру «Менеджмент организации» не позднее трех недель до начала экзаменационной сессии для проверки и написания рецензии. При оценке работы учитываются ее содержание, актуальность, степень самостоятельности, оригинальность выводов и предложений, качество используемого материала, а также уровень грамотности (общий и специальный).

К защите допускается курсовая работа, получившая положительную рецензию. Защита является, по существу, демонстрацией

знания темы, умения отстаивать изложенный материал, аргументировать свои выводы и предложения. Защита курсовой работы должна состояться в срок до начала текущей зачетной сессии. Курсовая работа защищается устно перед комиссией из двух преподавателей, которые определяют уровень теоретических знаний и практических навыков студента, соответствие работы предъявляемым к ней требованиям. По итогам защиты в форме краткого доклада и ответов на вопросы по теме работы комиссия оценивает работу. Оценка вносится в зачетную ведомость, рецензию и зачетную книжку студента.

Курсовая работа, получившая неудовлетворительную оценку, возвращается студенту для переработки. В этом случае в рецензии указывается, в чем заключается переработка содержания глав, параграфов, выводов и предложений.

К экзамену по дисциплине «Управление человеческими ресурсами» студент допускается только после получения положительной оценки за курсовую работу.

Лучшие курсовые работы, выполненные по наиболее актуальной тематике, в которых продемонстрирован творческий и научный подход к ее изложению, могут быть рекомендованы на научные студенческие конференции. На основе материала курсовой работы и более глубокого изучения вопроса студенты могут выполнять выпускную квалификационную (дипломную) работу.

3.5. Примерный перечень вопросов к (зачету) экзамену по курсу «Управление человеческими ресурсами»

1. Предмет и объект изучения управления человеческими ресурсами.
2. Цель и задачи дисциплины.
3. Модели управления человеческими ресурсами.
4. Эволюция концепций управления человеческими ресурсами.
5. Функции управления человеческими ресурсами.
6. Методы управления человеческими ресурсами.
7. Методы, применяемые для анализа и построения системы управления человеческими ресурсами.
8. Система управления человеческими ресурсами, ее задачи и функции.

9. Понятие кадровой политики, основные этапы ее проектирования.
10. Типы и виды кадровой политики.
11. Стратегии управления человеческими ресурсами.
12. История и значение служб персонала, служб управления человеческими ресурсами.
13. Основные функции служб управления человеческими ресурсами.
14. Структура службы управления человеческими ресурсами.
15. Показатели оценки деятельности кадровой службы.
16. Планирование человеческих ресурсов.
17. Основные виды планирования человеческих ресурсов.
18. Планирование потребности в человеческих ресурсах.
19. Планирование привлечения и использования персонала.
20. Планирование затрат на персонал.
21. Анализ работы.
22. Должностная инструкция. Основные разделы.
23. Высвобождение персонала. Основные проблемы.
24. Текучесть персонала, ее определение.
25. Найм человеческих ресурсов

Глава IV. Рейтинговая система оценки и контроля знаний студентов

Таблица 4.1

Структура и балльная оценка рейтингов

№	Структура	Максимальный балл			
		Стартовый рейтинг	1 рейтинг	2 рейтинг	3 рейтинг
1	За выполнение стартовой работы	5			
2	За посещение занятий: - посещение всех занятий - не менее 75% занятий - не менее 50% занятий - не менее 25% занятий		4 3 2 1	4 3 2 1	4 3 2 1
3	За активное участие в практических занятиях, выполнение практических заданий: - одно задание - два задания - участие в стратегической деловой игре «Дельта», занявшим 1-е место 2-е место 3-е место 4-е место 5-е место		2 4	2 4	2 4 5 4 3 2 1
4*	За выполнение контрольной рубежной работы: <u>Вариант 1 — письменная работа</u> - ответ на 1 вопрос - ответ на 2 вопроса - ответ на 3 вопроса - ответ на 4 вопроса - ответ на 5 вопросов - ответ на 6 вопросов		1 3 5 8 10 12	1 3 5 8 10 12	1 3 5 8 10 12
4*	<u>Вариант 2 — тестирование</u> - 60–69% правильных ответов - 70–84% правильных ответов - более 85% правильных ответов		8 10 12	8 10 12	8 10 12
5*	За самостоятельную работу, подготовку и защиту реферата: - концептуальное решение - логическое решение - конструктивное решение		3 7 10	3 7 10	3 7 10
	ИТОГО максимальный балл	5	30	30	35
	Минимальный проходной балл	0	18	18	21

* Выполнение всех контрольных рубежных и самостоятельных работ является обязательным.

Таблица 4.2

Значения рейтинговых баллов для отдельных видов учебной деятельности студента

№ п/п	Вид учебной деятельности	Баллы	Максимум за семестр
1	Ведение конспекта лекции и работа с ним	0,5	10
2	Ведение терминологического словаря		
3	Выступление на семинарском занятии		
4	Ответы на вопросы на семинарском занятии		
5	Ведение конспекта семинарского занятия		
6	Реферативный обзор дополнительного материала по теме		
7	Написание реферата, эссе по заданной теме		
8	Аналитический разбор научных публикаций по проблеме		
9	Анализ конкретной ситуации и подготовка аналитической записки		
10	Выполнение и сдача лабораторной работы	0—6	30
11	Коллоквиум по теме	0—5	
12	Аудиторная контрольная работа	0—4	4
13	Презентация по заданной теме (разделу)	0—6	
14	Выполнение домашней контрольной работы	0—3	6
15			
“			
“			
“			
25	Сдача теста	0—10	10
	Всего за семестр		60

Приведенные в таблице виды работы и баллы являются примерными.

Инструкция по использованию системы рейтинговых оценок

1. Участие студента в лекционных занятиях оценивается по пятибалльной системе за каждое занятие, в сумме максимальный балл составляет 60 с применением коэффициента 0,5 – 30 (учебным планом специальности «Управление качеством» предусмотрено 12 лекционных занятий по дисциплине «Всеобщее управление качеством»).

Студент получает 5 баллов в случае:

- присутствия на лекционном занятии;
- наличия полного и четко структурированного конспекта лекционного занятия;
- активного участия в дискуссии;
- ответа на все поставленные в ходе лекционного занятия вопросы.

Студент получает 4 балла в случае:

- присутствия на лекционном занятии;
- наличия полного и четко структурированного конспекта лекционного занятия;
- участия в дискуссии;
- ответа минимум на два поставленных в ходе лекционного занятия вопроса.

Студент получает 3 балла в случае:

- присутствия на лекционном занятии;
- наличия конспекта лекционного занятия;
- участия в дискуссии.

Студент получает 2 балла в случае:

- присутствия на лекционном занятии;
- наличия конспекта лекционного занятия.

Студент получает 1 балл в случае:

- присутствия на лекционном занятии.

2. Участие студента в практических занятиях оценивается по пятибалльной системе за каждое занятие, в сумме максимальный балл составляет 20 с применением коэффициента 0,5 – 10 (учебным планом специальности «Управление качеством» предусмотрено 4 практических занятия по дисциплине «Всеобщее управление качеством»).

Студент получает 5 баллов в случае:

– ответа (дополнения к ответу) на два теоретических вопроса;

- устного решения одного ситуационного задания;
- письменного выполнения одного упражнения;
- активного участия в обсуждении;
- использования дополнительной литературы при ответе.

Студент получает 4 балла в случае:

– ответа (дополнения к ответу) на один теоретический вопрос;

- устного решения одного ситуационного задания;
- письменного выполнения одного упражнения;
- участия в обсуждении;
- использования дополнительной литературы при ответе.

Студент получает 3 балла в случае:

– устного решения одного ситуационного задания либо ответа (дополнения к ответу) на один теоретический вопрос;

- письменного выполнения одного упражнения;
- участия в обсуждении.

Студент получает 2 балла в случае:

– письменного выполнения одного упражнения либо устного решения одного ситуационного задания;

– участия в обсуждении.

Студент получает 1 балл в случае:

– письменного выполнения одного упражнения либо устного решения одного ситуационного задания.

3. Выполнение курсовой работы позволяет студенту получить максимально 25 баллов в случае полного раскрытия темы с использованием новейших источников литературы, а также при условии соответствия работы всем прочим требованиям.

4. Студент может получить дополнительные 5 баллов при выполнении индивидуального задания, которое формулируется преподавателем по договоренности с данным студентом.

Примечание. За отличный ответ (работу) преподаватель может начислить премиальные 10 баллов, или наоборот (неудовлетворительный ответ) уменьшить рейтинг на 10 баллов.

Таблица 4.3

Соответствие систем оценок (используемых ранее оценок итоговой академической успеваемости, оценок ECTS и балльно-рейтинговой системы оценок текущей успеваемости)

Количество кредитов	Оценка	Неудовлетворит.		Удовлетворительно		Хорошо	Отлично	
	Оценка ECTS	F(2)	FX (2+)	E(3)	D(3+)	C (4)	B (5)	A (5+)
	Максимальная сумма баллов							
4	144	менее 49	49–72	73–84	85–96	97–120	121–132	133–144

Описание оценок ECTS:

A («отлично») — теоретическое содержание курса освоено полностью, без пробелов, необходимые практические навыки работы с освоенным материалом сформированы, все предусмотренные программой обучения учебные задания выполнены, качество их выполнения оценено числом баллов, близким к максимальному.

B («очень хорошо») — теоретическое содержание курса освоено полностью, без пробелов, необходимые практические навыки работы с освоенным материалом в основном сформированы, все предусмотренные программой обучения учебные задания выполнены, качество выполнения большинства из них оценено числом баллов, близким к максимальному.

C («хорошо») — теоретическое содержание курса освоено полностью, без пробелов некоторые практические навыки работы с освоенным материалом сформированы недостаточно, все предусмотренные программой обучения учебные задания выполнены, качество выполнения ни одного из них не оценено минимальным числом баллов, некоторые виды заданий выполнены с ошибками.

D («удовлетворительно») — теоретическое содержание курса освоено частично, но пробелы не носят существенного характера, необходимые практические навыки работы с освоенным материалом в основном сформированы, большинство предусмо-

тренных программой обучения учебных заданий выполнено, некоторые из выполненных заданий, возможно, содержат ошибки.

Е («посредственно») — теоретическое содержание курса освоено частично, некоторые практические навыки работы не сформированы, многие предусмотренные программой обучения учебные задания не выполнены, либо качество выполнения некоторых из них оценено числом баллов, близким к минимальному.

FX («условно неудовлетворительно») — теоретическое содержание курса освоено частично, необходимые практические навыки работы не сформированы, большинство предусмотренных программой обучения учебных заданий не выполнено либо качество их выполнения оценено числом баллов, близким к минимальному; при дополнительной самостоятельной работе над материалом курса возможно повышение качества выполнения учебных заданий.

F («безусловно неудовлетворительно») — теоретическое содержание курса не освоено, необходимые практические навыки работы не сформированы, все выполненные учебные задания содержат грубые ошибки, дополнительная самостоятельная работа над материалом курса не приведет к какому-либо значимому повышению качества выполнения учебных заданий.

Описание балльной структуры оценки:

— посещение занятий — $x_1 = 18$ баллов (по 0,5 балла за 2 ак. часа занятий = всего — $(72 \text{ часа}/2) \cdot 0,5$)

— устный доклад/ сообщение на семинаре с презентацией — $x_2 = 24$ баллов (по 6 баллов за 4 выступления);

— активная работа на семинаре/короткие контрольные работы — $x_3 = 32$ балла (по 2 балла за семинар);

— внутрисеместровые аттестации — $x_4 = 50$ баллов (по 25 баллов за 1 аттестацию);

— реферат с презентацией — $x_5 = 15 + 5 = 20$ баллов;

Максимальная сумма баллов:

$S_{\max} = 18 + 24 + 32 + 50 + 20 = 144$ балла

Глава V. Лекционный материал

Лекция 1. Концептуальные основы теории управления человеческими ресурсами

ПЛАН

1.1. Актуализация проблемы управления человеческими ресурсами.

1.2. Управление человеческими ресурсами как учебная дисциплина. Соотношение понятий «управление персоналом» и «управление человеческими ресурсами», «человеческий ресурс» и «человеческий капитал».

1.3. Цели, задачи и функции управления человеческими ресурсами.

1.4. Виды деятельности и роли по управлению человеческими ресурсами.

1.1. Актуализация проблемы управления человеческими ресурсами

В настоящее время признано, что решающим фактором выживания и успеха организации, является управление человеческими ресурсами (далее: УЧР)¹. Этот вывод подтверждают результаты анализа деятельности специалистов, работающих в сфере человеческих ресурсов (далее: ЧР): около 70% менеджеров считают функцию УЧР важнейшей для успеха организации, более 90% склонны считать, что УЧР станет определяющим в жизни организации².

Действительно, оценка роли человека в деятельности организации, в производстве качественно изменилась. Сегодня УЧР — важный фактор обеспечения конкурентоспособности компаний. Инвестированию в развитие ЧР придается даже большее значение, чем инвестированию в развитие самого производства. Ценность человеческого потенциала как стратегического фактора успеха компаний возросла в условиях:

¹ Управление человеческими ресурсами — HRM (англ.: human resources management).

² Подробнее см.: Рэндалл С. Шулер. Управление человеческими ресурсами. Изд-во: Academy of Management Executive, 1987. С. 164.

- глобализации и интернационализации экономики;
- ускорения технического прогресса;
- развития информационных технологий;
- усиления конкуренции и др.

В таких условиях успех любой деловой организации во все большей степени будет зависеть от ее сотрудников. Технологические возможности во многих сферах деятельности исчерпали себя, в то время как человеческий фактор не до конца изучен. Сегодня недостаточно разбираться в технических, экономических и финансовых аспектах деятельности организации, необходимо понять и научиться управлять механизмом, определяющим поведение сотрудников.

Менеджмент — вид деятельности по руководству людьми, направленный на достижение целей предприятия путем использования труда, опыта, интеллекта и мотивов поведения с учетом удовлетворенности работников их трудом.

В советский период представление об управлении персоналом сводилось к работе отделов кадров. Не всегда их сотрудники были профессионалами, их основное достоинство — исполнительность и аккуратность. Реально даже в развитом мире усиленное внимание и значительные финансовые вложения в эту сферу стали производиться в последние годы в силу ужесточения условий конкурентной борьбы.

Следует отметить, что в Западной Европе и США статус менеджера по управлению персоналом весьма высок. В ряде случаев они наделены исключительными полномочиями по сравнению с остальными управленцами. Таким образом, в настоящее время все крупные западные фирмы делают ставку на развитие систем управления персоналом.

На сегодняшний день большинство конкурирующих фирм технически оснащены примерно одинаково, они используют схожие приемы и методы маркетинга и организации производства, поэтому в конкурентной борьбе основное различие между компаниями заключается в персонале и в системе управления персоналом. По этой причине должны быть приложены немалые усилия для того, чтобы не только сохранить, но и повысить уровень привлеченных человеческих ресурсов. В наше время получило распространение такое явление, как «охота за головами», цель которой — отыскать для компании наиболее «ценные экземпляры» сотрудников. При-

чем руководители предприятий готовы пойти на большие расходы, чтобы привлечь необходимые кадры.

Роль человеческих ресурсов в обеспечении успешной деятельности, конкурентоспособности предприятия и продукции чрезвычайно высока. На рис. 1 отражены лишь некоторые основные оценочные критерии и факторы обеспечения конкурентоспособности продукта (из сферы кадрового менеджмента).

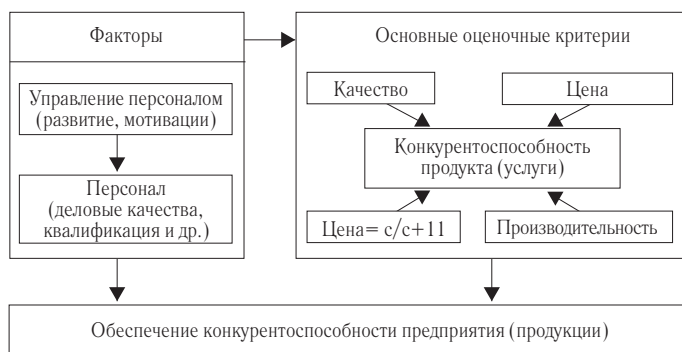


Рис. 5.1. «Кадровые факторы» обеспечения конкурентоспособности предприятия³

Так, качество продукта напрямую зависит как от персонала, так и от управления; на цену продукта также влияет работа персонала, что проявляется в себестоимости — важнейшей составляющей цены.

Новизна, являясь определяющим фактором привлекательности, также зависит от персонала. Ее возникновение в виде ноу-хау, патентов, оригинальных идей обусловлено упорным трудом разработчиков, исследователей, маркетологов и т.д. и их творческим подходом к решению конкретных задач.

Обеспечение рынка необходимым количеством товара, соответствующим спросу, в большинстве случаев связано с производительностью работников. С другой стороны, квалификация персонала не является определяющим фактором. Многое зависит от выбранной системы

³ Адаптировано автором на основе анализа материала статьи: Кротков А.М. Конкурентоспособность предприятия: подходы к обеспечению, критерии, методы оценки // Маркетинг в России и за рубежом. 2001. № 6.

управления персоналом и личных качеств, опыта и знаний менеджеров. Если управление осуществляется неэффективно, то даже самый квалифицированный персонал не будет работать с полной отдачей, он будет использоваться неэффективно.

К возрастанию роли человеческого фактора привели в первую очередь *структурные изменения в экономике*:

- изменения в сфере производства требуют не только наличия современных эффективных производственных мощностей, но и изменения квалификации работников, что непосредственно побуждает его к совершению определенных действий;
- изменения в структуре мирового товарооборота, рост доли услуг обуславливают такие процессы в сфере занятости, как рост занятости в сфере малого бизнеса, увеличение числа занятых неполный рабочий день / неполную рабочую неделю. Изменение уровня заработной платы, условий труда, психологической нагрузки, — все это будет определять изменения в программах государственной поддержки населения;
- изменение роли общественных организаций (возрастание или уменьшение) в деятельности организаций способствует или противодействует ее развитию;
- в условиях глобализации меняется характер конкуренции, меняется само обустройство мира. В транснациональных корпорациях возникают проблемы, связанные с культурными различиями. Чтобы их преодолеть, необходимо учитывать культурные особенности того или иного народа в философии управления, организационной структуре и культуре, в других областях организационного поведения.

Вторая группа факторов, повлиявших на изменение роли сотрудников в современной организации, связана с *изменениями характеристик рабочей силы*. Имеются в виду изменения:

- структуры трудовых ресурсов (замедление темпов роста трудовых ресурсов, сокращение числа трудоспособных людей в возрасте до 35 лет и увеличение доли тех, кому за 35;
- половой структуры трудовых ресурсов (активное освоение женщинами «мужских» профессий;
- трудовых ценностей: работа рассматривается не как цель, а как средство существования. Образ и стиль жизни как ценность — на первом месте, работа — на втором.

Третья группа факторов, обуславливающих изменение роли человека в производстве, связана с *изменениями в организационной структуре управления*:

- информационные технологии делают управленческий труд более эффективным;
- постепенно исчезает непрофессиональный труд. Сегодня любая деятельность требует, во-первых, специальной подготовки, а во-вторых, — способности и готовности к обновлению быстро устаревающих знаний. Все это повышает престиж образования и требования к сотрудникам;
- делегирование части полномочий вышестоящей структуры нижестоящей делает необходимым условие достаточной информированности о делах компании и уверенности в собственных силах;
- особенность современного менеджмента — создание более гибких систем управления. Следствием этого процесса являются: сокращение числа управленцев, изменения их должностных обязанностей, изменения в системе мотивации и поощрения сотрудников.

1.2. Управление человеческими ресурсами как учебная дисциплина. Соотношение понятий «управление персоналом» и «управление человеческими ресурсами», «человеческий ресурс» и «человеческий капитал»

УЧР как научная и учебная дисциплина появилась в 70-е гг. XX в. Она, опираясь, с одной стороны, на методологические традиции специалистов, занимающихся психологией личности, организационной и индустриальной психологией, а с другой — на теоретические представления специалистов по организационному поведению, имеет более широкий круг интересов, чем упомянутые дисциплины. В круг интересов УЧР входит забота о безопасности труда и здоровье работника, его личная удовлетворенность и полученные им результаты, индустриальные отношения и планирование персонала. В конце 1970-х и в 1980-е гг. на УЧР стала оказывать влияние дисциплина под названием «организационная стратегия». Кроме того, появились внешние воздействия, а именно: более интенсивная международная и внутригосударственная конкуренция среди компаний. Это двустороннее «давление» как бы отражало обе стороны УЧР — теоретическую и прикладную. Было признано, что

значительное влияние на УЧР оказывало и оказывает большое число организационных параметров, на некоторые из которых не обращали достаточного внимания. Такие характеристики, как структура, стратегия, размер, культура, жизненные циклы продукции и организации, стали включаться в рамки работ по УЧР.

Сегодня исследователей проблемы УЧР привлекают такие факторы, как глобальная конкуренция, наличие мировой рабочей силы, этика бизнеса и окружающая среда.

Это не означает, что проблемы 1970-х и 1980-х гг. преданы забвению, напротив, они тоже изучаются, что делает работу в области УЧР интересной, результативной и многообещающей.

Все вместе эти вопросы вплоть до конца 1970-х — начала 1980-х гг. составляли дисциплину и область науки, именуемую «управление персоналом», а затем, по мере развития, — «управление персоналом и человеческими ресурсами», позже — название «управление человеческими ресурсами». Изменение терминологии не было формальным — оно отражало реальные изменения направлений и акцентов основной деятельности персонала (в подборе и оценке работника, в принятии решения о соответствии квалификации, в вопросе компенсаций, в безопасности труда и в промышленных отношениях).

Управление персоналом представляет собой важный элемент более широкого понятия — УЧР, хотя на практике оба эти термина зачастую используются как синонимы. Результаты научных дискуссий о том, существует ли принципиальная разница между УП и УЧР, важны и для практикующих менеджеров: значительное число коммерческих и государственных организаций переходят от УП к УЧР.

В чем же состоит **принципиальная разница между этими понятиями**? Если ответить на этот вопрос кратко, то он будет таков: главное отличие между УП и УЧР связано с *уровнем управления*. УП — управление внутри организации, управление человеческими ресурсами — на уровне *«выше фирмы» (локальный / местный, региональный, национальный, международный)*. Кроме того, УП направлено на конкретного человека или человеческую группу, УЧР — на человеческие ресурсы, т.е. *человеческие возможности*.

Область интересов в целом УЧР переместилась с национальных проблем на многонациональные и глобальные. Озабоченность вызывают *вопросы экологии, охраны здоровья, образования населения*.

В организационной области УЧР раньше (на уровне УП) сосредоточивалось только на оперативных вопросах персонала, теперь же оно включает больше *стратегических вопросов, относящихся к интересам бизнеса самой организации.*

В управленческой области специалисты по человеческим ресурсам более тесно занимаются цепочкой, в которую включены *поставщики и потребители* как объекты интересов УЧР. По мере того как специалисты по УЧР привлекаются к глобальным внешним и стратегическим вопросам, меняются их основные задачи. Если в *отношении персонала задачами являются* привлечение, сохранение и мотивация работников, то задачи УЧР включают итоговые показатели: *конкурентоспособность, рентабельность, выживание, конкурентные преимущества и гибкость рабочей силы.* Хотя *задачи по УП* — привлечение, сохранение и мотивация по-прежнему сохраняются, они существенны главным образом как средство достижения и совершенствования итоговых показателей. На уровне УЧР происходит отход от функциональной ориентации, при которой развитие человеческих ресурсов скорее связывалось с развитием продуктов и услуг, чем с пониманием включенности ЧР непосредственно в процессы бизнеса и руководства.

В области практической работы с ЧР: если УП ассоциируется с узконаправленными задачами и вниманием к отдельной личности, то УЧР ассоциируется с более широкими задачами и вниманием к командам, группам.

Более детальное сопоставление понятий «управление персоналом» и «управление человеческими ресурсами»:

1. УП является *практической, утилитарной и инструментальной областью*, оно сосредоточено главным образом на *администрировании и применении кадровой политики.* УЧР, напротив, имеет стратегические параметры и рассматривает *общее размещение* человеческих ресурсов в пределах компании.

2. УЧР занимается более *глобальными аспектами менеджмента перемен*, а не просто последствиями изменений для принятой в компании практики работы. УЧР стремится к *активному стимулированию перемен* и принятию *новых методов работы.*

3. УП носит *реагирующий и диагностический* характер. Оно реагирует на изменения в трудовом законодательстве, в конъюнктуре рынка труда, на действия профсоюзов, реко-

мендуемые государством кодексы практики и прочие элементы влияния среды бизнеса. УЧР носит *предписывающий* характер и касается *стратегий*, развития новых видов деятельности и разработки свежих идей.

4. УЧР определяет *общие направления политики* компании в области взаимоотношений в сфере наемного труда в рамках предприятия. Таким образом, возникает необходимость создания *особой культуры* в пределах организации, которая благоприятствовала бы сотрудничеству и взаимоотношениям между работниками, обеспечивала бы их приверженность целям бизнеса. УП, напротив, подвергалось критике за преимущественную направленность на чисто коммерческие цели.

5. Расширение и углубление *социального партнерства* и трудовых отношений становится все более важной функцией УЧР. В экономике партнерство рассматривается не только как этическое понятие, но и как организационный принцип.

6. УП характеризуется краткосрочностью своих перспектив, а УЧР имеет долгосрочную перспективу, стремится к концентрированию всех аспектов человеческих ресурсов организации в единое целое и установлению высоких целей для работников.

7. В рамках УЧР персонал рассматривается как *инвестиции*, которые необходимо развивать, а также *издержки*, которые необходимо контролировать. При УП люди рассматриваются только как издержки, которые необходимо контролировать.

8. Целью УЧР является *совмещение* имеющихся ЧР, квалификации и потенциалов со стратегией и целями компании. Сотрудники — это объект корпоративной стратегии, фактор преимущества в конкурентной борьбе, объект инвестиций фирмы. При УП сотрудники — это фактор производства: нужные люди на нужном месте в нужное время, ненужные освобождаются.

9. Подход, характерный для УЧР, предусматривает необходимость:

- *прямых коммуникаций* с работниками, а не только с коллективными представителями;
- разработки организационной культуры, которая была бы благоприятной для внедрения гибких методов работы;
- регулирования конфликтов лидерами рабочих групп;
- групповой работы и участия работников в выработке коллективных решений;

• улучшения долгосрочных возможностей работников; а не только достижения уровня конкурентоспособности в выполнении своих текущих обязанностей.

Для успешного осуществления УЧР необходимо, чтобы:

- УЧР было представлено на высшем уровне управления компаний;
- УЧР было вовлечено в разработку стратегии бизнеса и структуры компании;
- Все линейное руководство участвовало в реализации УЧР.

Некоторые специалисты придерживаются иного мнения⁴: считают, что УП является более широким понятием, чем УЧР. Они выделяют два главных этапа в развитии УП: 1) управление кадрами, 2) управление человеческими ресурсами, рассматривая различные стадии в этом развитии и увязывая данный процесс с общей эволюцией организации. Развитие компании разбивают на пять основных стадий, которым соответствуют характеристики УП, отраженные в таблице «Важнейшие стадии развития УП». По их оценкам, большая часть эффективных западных фирм находится между III и V стадиями развития, предприятия России и Восточной Европы — между I и III стадиями.

Таблица 5.1

Важнейшие стадии развития управления персоналом⁵

Стадии развития компании	Основные характеристики компании	Основные характеристики управления персоналом
1. Зарождение компании	Отличается предпринимательством и управляется собственником	Ведение личных дел, оплата труда, найм и увольнение; управление кадрами часто неформальное; дела ведутся вручную
2. Функциональный рост	Техническая специализация; рост подразделений, производственных линий и рынка; оргструктура формализована	Поиск нужных работников для поддержки роста; тренинг для подготовки специалистов требуемого профиля; появляется начальник отдела кадров; обработка данных по зарплате и некоторые другие функции автоматизируются; корпоративная культура еще не становится частью УП

⁴ Управление человеческими ресурсами: учеб. / М.И. Соколова, А.Г. Дементьева. М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2005. С. 14.

⁵ Балабанова Л.В. Управление персоналом на основе маркетинга: монография / Л.В. Балабанова, Е.К. Воробьева. Донецк: ДонГУЭТ, 2004. С. 120.

3. Контролируемый рост	Национальная администрация; профессионализация управления дефицитными ресурсами; приобретаются другие фирмы; диверсифицируется производство; усиливается конкуренция за ресурсы и контроль за инвестициями	Повышение статуса управляющего персоналом; большая автоматизация кадровой информации; рост профессионализма; постепенная интеграция кадровой функции в окружающую деловую среду; УП ориентировано на конечные результаты бизнеса
4. Функциональная интеграция	Диверсификация; децентрализация; структура организации строится вокруг продуктов и центров прибыли; проектное и матричное управление; внимание на интеграции; оргструктура более плоская и горизонтальная	УП ориентировано на интеграцию различных функций (тренинг, вознаграждение, найм и увольнение, коммуникация и т.д.); расширение кооперации кадрового подразделения с др. менеджерами; долгосрочное планирование; междисциплинарные проекты; акцент на производительности, эффективности, гибкости; широко применяется информационная технология; изменения внешней деловой среды известны и интегрированы в управление изменениями. Практика УП отработана
5. Стратегическая интеграция	Сотрудничество; групповая культура; межфункциональная горизонтальная интеграция; адаптированность к частым изменениям; стратегическое планирование; структура строится вокруг центров прибыли, обслуживаемых местными и функциональными менеджерами и их командами	УП построено вокруг стратегии компании; систематический анализ внешней среды и оценка ее возможного воздействия; активная роль сотрудников в принятии управленческих решений; долгосрочное планирование развития персонала; акцент на эффективности; УЧР входит в компетенцию президента компании или его 1-го заместителя

Тем не менее целесообразнее говорить о переходе в настоящее время от УП к УЧР, считая это понятие более широким, хотя отделить УЧР от УП действительно сложно.

Отражением резкого возрастания роли персонала в современном производстве явилась теория человеческого капитала.

Человеческий капитал — это прежде всего знания и профессиональные способности работника. Само понятие «человеческий капитал» характеризует качество рабочей силы, возможности человека в трудовом коллективе.

Самое первое упоминание о концепции человеческого капитала встречается у Адама Смита «Богатство народов»: «Предполагается,

что после установления любой дорогостоящей машины, работа, производимая ею до момента наступления износа, окупит вложенный в нее капитал, принося прибыль... Человека, получившего образование ценой вложенных усилий и затраченного времени и овладевшего профессией, требующей выдающейся сноровки и навыков, можно сравнить с рассматриваемой выше машиной»⁶.

В приведенной цитате А. Смита содержатся все основные представления о данном понятии:

1) расходы на приобретение навыков для повышения производительности схожи с инвестициями в физический капитал;

2) расходы на образование, подготовку без отрыва от производства, здравоохранение или миграцию в сферы с большими возможностями занятости можно рассматривать как инвестиции, обычно в будущем вознаграждаемые более высокими доходами;

3) разным уровнями инвестиций в человеческий капитал можно объяснить разницу в производительности разных сотрудников, а следовательно, разницей и уровней оплаты;

4) имеется личный интерес отдельного сотрудника в инвестициях в человеческий капитал в тех случаях, когда чистая прибыль от этого превышает чистую прибыль от вложений в альтернативные активы.

Основная критика модели человеческого капитала основана на спорности зависимости повышения производительности труда от образования и подготовки. Кроме того, критике подвергается игнорирование роли врожденных способностей, мотивации и семейного происхождения при определении доходности и результативности работы.

1.3. Цели, задачи и функции управления человеческими ресурсами

Служение успеху предприятия — так, довольно абстрактно, формулируется цель УЧР. Ее конкретизации служат задачи (их можно рассматривать как *традиционные конкретные цели УЧР*):

- 1) привлечение персонала;
- 2) сохранение нужных работников;

⁶ Цит. по: *Дели Анна*. Человеческий капитал // Управление человеческими ресурсами / под ред. М. Пула, М. Уорнера. СПб.: Питер, 2007. С. 110.

- 3) мотивация работников;
- 4) переобучение работников.

Можно привести другой вариант определения цели УЧР. Цель УЧР — обеспечить использование человеческого потенциала компании таким образом, чтобы наниматель мог получить максимально возможную выгоду, а работники — максимально возможное материальное и психологическое удовлетворение от своего труда ⁷.

Все большее внимание, обращаемое на то, как организация управляет своими человеческими ресурсами, объясняется тем, что эффективное управление ими оказывает положительное влияние на общий успех фирмы и ее конечные результаты. Это связано с выживанием, ростом, рентабельностью, конкурентоспособностью и гибкостью организации при адаптации к изменяющимся условиям. Специалисты по УЧР могут положительно влиять на итоговые показатели посредством:

- повышения производительности;
- улучшения качества трудовой жизни;
- повышения степени соблюдения фирмой правовых норм;
- достижения преимущества в конкуренции;
- обеспечения гибкости рабочей силы.

Эти конкретные задачи и их связь с деятельностью в области УЧР, а также окружающей средой, показаны на схеме «**Задачи УЧР и окружающая среда**»⁸.

Внутренняя среда

- Цели и ценности руководителей высшего уровня
- Организационная стратегия
- Организационная культура
- Технология
- Структура
- Размер

Внешняя среда

- Экономика
- Демография

⁷ Управление человеческими ресурсами: учеб. / М.И. Соколова, А.Г. Дементьева. М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2005. С. 5–32.

⁸ Рэндал С. Шулер. Управление человеческими ресурсами. С. 171.

- Ценности
- Законы
- Конкуренты

Содержание УЧР:

1. Изучение, анализ и планирование

Объекты:

- Внутренняя среда
- Внешняя среда
- Планирование человеческих ресурсов
- Анализ труда

2. Подбор кадров

- Привлечение (рекрутинг)
- Отбор

3. Оценка

- Сбор данных
- Использование данных

4. Компенсация

- Полная компенсация
- Компенсация на основе результатов работы
- Косвенная компенсация

5. Совершенствование

- Обучение и развитие
- Организационное совершенствование

6. Установление и поддержка

- Права работников
- Безопасность и здоровье
- Отношение между профсоюзом и производством

Общие задачи:

- Привлекать
- Сохранять

- Мотивировать
- Переобучать

Конкретные задачи:

- Производительность
- Качество трудовой жизни
- Соответствие правовым нормам
- Достижение преимущества в конкуренции
- Гибкость рабочей силы

Итоговые показатели:

- Выживание
- Конкурентоспособность
- Рост
- Рентабельность
- Адаптивность

Ответственные:

- Высшее руководство
- Линейные менеджеры
- Отделы УЧР
- Работники

Роли по УЧР:

- Связующее звено с бизнесом
- Предоставляющий возможности
- Проверяющий
- Инноватор
- Приспосабливающий, адаптирующий

Эффективное управление ЧР является задачей тех людей, которые в этом специализируются и несут за него основную ответственность: менеджеров по ЧР, линейных менеджеров (тех, кто отвечает за работников, производящих продукцию и оказывающих услуги компании). Эти два типа менеджеров зависят друг от друга в процессе УЧР. Таким образом, главы корпораций, менеджеры по ЧР и все руководители высокого уровня участвуют в управлении ЧР. В соответствии с этим руководитель отдела ЧР входит в чис-

ло высших руководителей и играет важную роль в получении, размещении и использовании самых жизненно необходимых ресурсов организации.

Разделяя функции в сфере ЧР, линейные менеджеры, персонал, отвечающий за ЧР, и работники, не являющиеся руководителями, участвуют в определении и реализации различных видов деятельности в области ЧР, их структуры, роли, политики, цели и практических методов работы.

Работники также принимают участие в управлении ЧР, оценивая собственные результаты работы, а также результаты работы своих коллег. Уже нет ничего необычного в том, что они самостоятельно составляют описание своей работы, а также играют важную роль в управлении своей собственной карьерой, оценивая свои собственные потребности и ценности и организуя свою работу. Тем не менее отдел (специалист) по ЧР должен быть для них путеводителем в этой деятельности. А для этого в отделах ЧР должны работать квалифицированные специалисты.

Подбор персонала для отделов ЧР

Чтобы эффективно выполнять все перечисленные обязанности, высшие руководители, отвечающие за ЧР, и сотрудники этого отдела должны быть профессиональными специалистами, способными администраторами, консультантами по бизнесу, а также должны уметь решать проблемы, имеющие глобальное значение. Руководство ожидает от персонала, работающего с ЧР, обладания всеми этими качествами. Для эффективной работы важны и административные навыки, и конкретный деловой опыт в области ЧР, но в сочетании со знанием предприятия и умением видеть перспективу (это т. н. «контекстуальные навыки», т.е. навыки, приобретенные в контексте, в специфике данного предприятия). В гибких организациях умение решать проблемы и проводить консультации является жизненно важным для управления и поддержки новой практики руководства.

Менеджерам нравится, когда персонал по ЧР тесно работает с ними, помогая решать сложные производственные вопросы, связанные с людьми, как можно более эффективно и быстро. Хотя линейные менеджеры лучше понимают своих собственных работников, многие из них нуждаются в помощи при решении проблем, связанных с межличностными отношениями.

Топ-менеджер по ЧР, докладывающий непосредственно главе корпорации и обладающий высокой деловой квалификацией, принимает участие в формулировании политики области УЧР и имеет достаточно полномочий для того, чтобы гарантировать ее полное и последовательное осуществление.

Насколько эффективно ведется УЧР в организации, в значительной степени зависит от знаний, квалификации и способностей людей, работающих в отделе ЧР, особенно ее руководителя, а также специалистов узкого и широкого профиля в этой области.

Руководитель, отвечающий за ЧР

Возможно, наиболее подходящей личностью, способной возглавить отдел ЧР, был бы выдающийся функционер, обладающий деловым опытом в сфере УЧР и опытом работы линейного менеджера. Такой опыт помогает понять потребности предприятия и потребности клиентов подразделения УЧР. Для этого профессионалы в сфере ЧР проводят ротацию по различным линейным должностям в течение нескольких лет.

Для централизованных организаций руководитель, отвечающий за ЧР какого-либо подразделения предприятия, в некоторых аспектах имеет много общего с корпоративным руководителем, отвечающим за ЧР. При небольшом штате корпоративный руководитель может, однако, иметь меньше функций, чем руководитель УЧР в подразделении. Тем не менее дорога к должности корпоративного руководителя, отвечающего за ЧР, должна включать ротацию по различным видам деятельности. Недостатком этого метода является то, что внутри организации варятся, как правило, одни и те же идеи и концепции в области ЧР; для появления новых идей могут потребоваться специалисты извне.

Независимо от того, работает ли он в корпорационном центре или в подразделении предприятия, для того чтобы эффективно выполнять перечисленные обязанности, *руководитель, отвечающий за ЧР, должен обладать следующими знаниями, квалификацией и способностями (компетенцией)*:

- умением решать проблемы;
- знанием бизнеса / организационной чувствительностью;
- знанием методов компенсации для подкрепления бизнес-планов;
- стратегическими и концептуальными способностями;

- знаниями в области преемственности / планирования карьеры;
- устойчивыми связями и признанными способностями лидера;
- способностью анализировать данные и составлять на их основе планы;
- компьютерной грамотностью;
- компетенцией в функциональных областях УЧР;
- осведомленностью в вопросах влияния финансов на функцию УЧР, а также на организацию в целом, особенно в таких областях, как пенсионные расходы, охрана здоровья и компенсации.

Хотя перечень компетентности достаточно широк, все это необходимо для руководителя, отвечающего за ЧР в фирмах в условиях высокой конкуренции.

Специалисты широкого профиля в области ЧР

Источником специалистов широкого профиля могут быть линейные должности. Линейный руководитель за короткий период работы на должности в отделе ЧР — как правило, в качестве специалиста широкого профиля — может привнести в отдел знания, язык, потребности и требования своей сферы деятельности. В результате отдел УЧР сможет более четко выполнять свою обслуживающую роль. Другим источником специалистов широкого профиля для отделов ЧР могут послужить работники, не имеющие в настоящее время отношения к управлению. Как и линейные менеджеры, эти люди приносят с собой информацию о нуждах и установках работников.

Политика некоторых компаний предусматривает назначение линейных менеджеров в корпоративные отделы ЧР на два или три года как часть развития их карьеры. Считается, что в будущем решающим для карьеры линейного менеджера будет являться опыт работы с ЧР. Согласно прогнозам, знания и навыки в области УЧР будут стоять на втором месте, следуя непосредственно за навыками и знаниями в области формирования стратегии фирмы⁹.

Специалисты широкого профиля в области ЧР должны обладать многими качествами специалистов узкого профиля, но уровень делового опыта может быть не таким большим. После работы на руководящей должности в области ЧР следующим шагом может

⁹ Рэндал С. Шулер. Управление человеческими ресурсами. С. 180.

быть должностью менеджера по ЧР или даже должностью менеджера одного из отделений, филиалов фирмы. Если первое назначение приведет к специализации, то второе позволит приобрести более широкий опыт в области ЧР.

Специалисты (в т. ч. узкого профиля) в области ЧР

Специалисты, работающие в области ЧР, должны обладать квалификацией в рамках своей специальности, владеть информацией о связи своей специальности с другими видами деятельности в области ЧР и обладать знаниями об организации, а также о том, где должна применяться конкретная специализированная функция. Работники, впервые поступающие на работу в организацию, должны также иметь представление о политических реалиях организации. Поскольку почти в любой области УЧР могут требоваться специалисты соответствующего уровня, квалифицированные кандидаты могут поступать после участия в специализированных программах в области законодательства, организационной и индустриальной психологии, трудовых и индустриальных отношений, проведения деловых бесед, организационного развития, медицины и здравоохранения. Для УЧР требуются также специалисты по комплексному управлению качеством, по новым технологиям обслуживания, по поведенческим системам улучшения результатов работы, а также по организационным изменениям и организационному дизайну (организации труда).

По мере увеличения регулирующих требований в области УЧР и по мере повышения необходимого уровня делового опыта многие организации начинают отдавать предпочтение специалистам узкого профиля. Тем не менее, стараясь лучше обслужить клиентов, некоторые фирмы возвращаются к использованию специалистов широкого профиля. Целесообразно иметь и тех, и других.

1.4. Виды деятельности и роли по управлению человеческими ресурсами

Виды деятельности по УЧР

Специалисты (отделы) по УЧР занимаются:

- 1) изучением и анализом окружающей среды;
- 2) планированием потребности в человеческих ресурсах;

- 3) комплектованием персонала в соответствии с потребностями организации;
- 4) оценкой трудового поведения работников;
- 5) компенсациями работников за трудовое поведение;
- 6) улучшением условий труда;
- 7) установлением и поддержанием эффективных трудовых отношений.

Изучение и анализ окружающей среды

Успех УЧР все больше зависит от изучения и анализа окружающей среды, как внутренней, так и внешней. Особенно важным аспектом окружающей среды является широкий ряд правовых обстоятельств. Эти обстоятельства фактически влияют на все виды деятельности в области УЧР. Кроме того, важно провести изучение и анализ других аспектов внешней среды, включая уровень отечественной и международной конкуренции, демографические изменения и изменения рабочей силы, а также общие экономические и организационные тенденции.

Важными аспектами внутренней среды организации являются: стратегия, технологии, цели и ценности высшего руководства, размер фирмы, ее культура и структура. Понимание этих аспектов и их постоянное изучение гарантируют обеспечение потребностей предприятия и учет требований со стороны окружающей среды при принятии решений в области УЧР.

Планирование потребностей в человеческих ресурсах

Планирование ЧР включает две основные составляющие: планирование и прогнозирование краткосрочной и долгосрочной потребности в ЧР (макросоставляющая) и 2) анализ труда в организации с целью определения квалификации и способностей, которые требуются на рабочих местах (микросоставляющая).

Эти две составляющие важны для эффективного осуществления других видов деятельности в области УЧР. Они показывают:

- какого рода работники (обладающие какой компетенцией) и в каком количестве требуются сегодня и потребуются завтра;
- как получить таких работников (набирая извне или путем внутренних перемещений);
- какие обучающие и развивающие программы могут понадобиться организации.

Фактически эти две основные составляющие планирования могут рассматриваться в качестве основных факторов, влияющих на подбор, обучение персонала и развитие активности всей организации.

Подбор персонала для удовлетворения потребности организации в ЧР

Когда потребности организации в ЧР определены, их надо удовлетворять, проводя работу по подбору персонала. Эта работа включает привлечение (рекрутинг) кандидатов и отбор из них наиболее подходящих для выполнения имеющихся работ. Оба вида деятельности должны осуществляться в соответствии с разрешенными законом способами трудоустройства и с учетом того, как эта деятельность повлияет на общую направленность организации.

Организация должна создать широкую сеть по привлечению потенциальных работников с тем, чтобы обеспечить полноценный и беспристрастный поиск кандидатов. После того как они будут найдены, необходимо произвести отбор. Общепринятые процедуры отбора включают:

- получение заполненных форм заявлений или резюме;
- интервью с кандидатами;
- проверку образования, подготовки, опыта и рекомендаций;
- проведение различных тестов.

Оценка трудового поведения работников

Необходимо оценить результаты труда работников. Если они работают неудовлетворительно, необходимо выявить причины этого. Может оказаться, что потребуется провести обучение или обеспечить какую-либо мотивацию (например, более высокое вознаграждение), обратную связь или провести пересмотр обязанностей.

Не все работники являются «хорошими». Некоторые постоянно отсутствуют, другие могут быть алкоголиками или часто опаздывать на работу. С расширением прав работников следует уделять больше внимания социальной ответственности и росту затрат на кадровые перемещения, однако некоторые организации предпочитают не увольнять работников, а добиваться более высоких результатов от тех, кто уже нанят. Это означает, что сотрудников следу-

ет информировать о том, что они плохо работают, и помогать им в усовершенствовании. Оценка результатов работы может оказаться полезной при определении потребности в обучении и размера компенсации работников.

Компенсация работникам за трудовое поведение

Работники обычно получают вознаграждение на основании значимости работы, личного вклада и полученных результатов. Хотя вознаграждение на основании результатов работы может усилить мотивацию ее выполнения, чаще оно все-таки зависит от значимости работы. Другие виды вознаграждения (косвенные дополнительные выплаты) назначаются на основании того, что работник является членом организации. Деятельность в области компенсаций включает:

- контроль прямых компенсаций;
- обеспечение оплаты на основании результатов работы;
- контроль косвенных выплат.

Улучшение условий труда

Улучшение условий труда является одним из основных видов деятельности по управлению человеческими ресурсами. По мере роста отечественной и международной конкуренции организации вынуждены повышать свою конкурентоспособность. Это может означать внедрение программ по совершенствованию организации в части:

- обучения работников и предоставления менеджменту возможности развития;
- повышения производительности труда или качества обслуживания;
- более широкого внедрения инноваций;
- снижения затрат.

Это также может означать:

- изменение содержания труда;
- улучшение коммуникаций с работниками.

Все эти программы проводятся под лозунгом совершенствования организации. Если сделать их доступными для работников, это может привести к более высокой степени сохранения персонала. Они также гарантируют, что у фирмы есть работники, обладающие необходимым уровнем гибкости и компетентности.

Установление и поддержание эффективных трудовых отношений

Эта функция состоит из разных видов деятельности:

- обеспечение уважения прав работников;
- обеспечение безопасных и не наносящих ущерба здоровью условий труда;
- понимание причин и методов, которые используют работники в процессе организации совместного труда;
- заключение договоров и улаживание жалоб работников и организаций, представляющих их.

Основным видом деятельности здесь является совершенствование физиологических и социально-психологических условий на рабочем месте с тем, чтобы добиться максимальной безопасности и охраны здоровья работника. Отказ от улучшения условий труда в целях охраны здоровья и безопасности может рассматриваться как незаконный и оказаться очень дорогостоящим.

Права работников постоянно расширяются. Следовательно, такие решения в области занятости, как увольнения, сокращения и понижения в должности должны приниматься с большой осторожностью и на основании весомых причин.

Это особенно важно в тех организациях, где действуют профсоюзы. Например, профсоюзы могут играть активную роль в разработке новых программ по усовершенствованию человеческих ресурсов.

Б. Роль отделов (специалистов) ЧР

Чем больше обязанностей выполняют отделы (специалисты) ЧР, тем больше вероятность того, что они добьются эффективного повышения производительности труда в организации, улучшения качества трудовой жизни, соответствия всем правовым нормам и правилам, связанным с эффективным УЧР, повышения конкурентного преимущества и гибкости рабочей силы.

Роль УЧР как связующего звена с бизнесом

Традиционно многие отделы по УЧР оказывают довольно ограниченное влияние на дела организации и решение ее задач. Часто менеджеры по ЧР занимаются только планированием штатного расписания, обеспечением конкретных программ обучения или работой в рамках программ ежегодной оценки результатов работы

(аттестации). Следствием этого является то, что такие менеджеры озадачены только краткосрочными, оперативными и управленческими — может быть, даже повседневными — потребностями в сфере ЧР.

С ростом влияния УЧР на достижения успеха всей фирмы менеджеры по ЧР и их подразделения в целом принимают все большее участие в жизни организации и устанавливают партнерские отношения с линейными руководителями. Они начинают понимать потребности предприятия, понимать, куда оно движется и куда должно двигаться, и помогают ему попасть туда, куда нужно. Вследствие этого они сами и их отделы выполняют все больше обязанностей, и одной из самых новых и важных из них является роль УЧР в обеспечении связи с бизнесом.

Роль по предоставлению возможностей

В действительности программы в сфере ЧР достигали цели потому, что линейные менеджеры прилагали усилия для того, чтобы они были успешными. То есть основополагающей работой отделов ЧР является предоставление линейным менеджерам возможности действовать. Поэтому в таких традиционных видах деятельности в сфере УЧР как, отбор, интервьюирование, обучение, оценка, вознаграждение, проведение совещаний, продвижение и увольнение, менеджеры по ЧР главным образом обслуживают линейных менеджеров. Кроме того, отдел ЧР контролирует программы прямой и косвенной компенсации. Он также может помочь линейным менеджерам, обеспечивая их информацией о действующем трудовом законодательстве, о нормах в области безопасности и охраны здоровья и интерпретируя эту информацию для них.

Чтобы выполнить эти функции, отдел ЧР должен быть доступен, иначе он потеряет представление о потребностях линейных менеджеров. Персонал по ЧР должен быть ближе к людям. Тенденция при выполнении этой роли к повышению уровня доступности и к обеспечению услуг и продукции для клиентов называется *кастомеризацией* (приспособлением к требованиям клиентов). Прежде всего кастомеризация означает выход из состояния самодостаточности и поворот лицом к клиенту (внутреннему или внешнему по отношению к организации) и его нуждам. Для отдела ЧР клиентами обычно являются другие, линейные и функциональные,

менеджеры. Все больше в состав клиентов начинают входить другие организации и даже работники, не относящиеся к управленческому персоналу. Второй важной частью кастомеризации является отбор данных о новинках, инновациях (*бенчмаркинг*)¹⁰. Он представляет собой структурированный подход к осуществлению поиска за пределами организации путем изучения других организаций и адаптации лучших практических методов их работы для обогащения внутренних процессов новыми творческими идеями. Одним из важнейших для фирмы значений такого сбора данных является возможность ознакомиться с практическими методами работы конкурентов и других компаний, чтобы достичь таких же результатов. Сбор данных о новинках в этом смысле дает представление о новых путях осуществления УЧР и бросает вызов методу ведения бизнеса «как всегда».

Роль мониторинга

Хотя отделы ЧР могут делегировать осуществление большей части деятельности в области ЧР линейным менеджерам, они все же отвечают за надзор за безусловным и последовательным осуществлением этой деятельности. Сегодня это особенно важно из-за сложного правового регулирования. Лучше всего, если с этим будет работать централизованная группа, обеспеченная точной информацией, имеющая необходимые специальные знания и пользующаяся поддержкой высшего руководства.

Специальные знания также необходимы для осуществления такой деятельности в сфере ЧР, как распределение выплат работникам. Поскольку расходы на специалистов в области УЧР велики, организации стараются нанимать как можно меньше таких специалистов и концентрировать их в одном отделе. Затем происходит проникновение их специальных знаний в другие области организации.

Часто в организациях, имеющих несколько площадок или подразделений, ощущается напряженность между потребностью в децентрализации производства и потребностью в централизации специальных знаний, необходимой для того, чтобы справиться с

¹⁰ Рэндал С. Шулер. Управление человеческими ресурсами. С. 175.

комплексным регулированием процессов. Основной тенденцией при выполнении роли мониторинга и координации развития является использование компьютеров и информационных систем по ЧР.

Инновационная роль

К важным и постоянно расширяющимся функциям отделов по УЧР относится обеспечение применения имеющихся методик в соответствии с требованиями сегодняшнего дня, а также разработка и применение инновационных подходов к проблемам и вопросам, связанным с ЧР. Бенчмаркинг (сбор данных о новинках) очень помогает выполнению этой роли.

Сегодня организации требуют от своих отделов по ЧР инновационных подходов и решений относительно того, как, не нарушая законов, увеличить производительность труда и улучшить качество трудовой жизни в условиях высокой неопределенности, необходимости энергосбережения и интенсивной международной конкуренции. Требуются такие подходы и решения, которые также могут быть экономически эффективны. Чтобы добиться этого и чтобы лучше управлять человеческими ресурсами организации, используется метод оценки вклада.

Отделы ЧР могут по-разному продемонстрировать свой вклад в деятельность организации. Поскольку эти отделы стараются установить с остальной частью организации партнерские отношения для обеспечения стратегического направления, они проявляют активность, чтобы иметь возможность предоставить свидетельства своего участия.

Вклад отделов ЧР можно оценить с помощью многих критериев или стандартов, но их можно разбить на две основные категории: **1) осуществление правильных действий и 2) правильное осуществление действий.**

Осуществление правильных действий означает, что отделы (специалисты) ЧР совершают действия, в которых организации нуждаются для достижения успеха. По сути, эксперты, выполняющие оценку, задаются вопросами:

1) помогает ли отдел (специалист) добиться больших успехов в таких областях, как конкурентоспособность, рентабельность, адаптивность и претворение в жизнь стратегии организации;

2) облегчает ли он работу линейных менеджеров и работников, старающихся внести максимальный вклад в соответствии с собственным потенциалом?

Правильное осуществление действий означает, что отдел (специалист) по ЧР осуществляет правильные действия настолько эффективно, насколько это возможно. Конечно, организации стараются нанять на работу лучших работников, но они пытаются сделать это при минимальных возможных затратах в расчете на одного работника. Отделы ЧР хотят облегчить работу линейных менеджеров, но они хотят сделать это так, чтобы получить максимум выгоды при минимуме затрат.

Роль по содействию адаптации

Все больше ощущается необходимость приобретения организацией новых технологий, структур, процессов, культур и процедур, чтобы выживать в условиях жесткой конкуренции. Организации обращаются к отделам ЧР в поисках работников с такой квалификацией, которая будет способствовать изменениям в организации и поддерживать ее гибкость и адаптивность. Одним из следствий такой роли по содействию адаптации является потребность в большей ориентации на будущее. Например, при изменении окружающих условий и структуры организации возникает потребность в новых уровнях компетентности и квалификации. Чтобы помочь обеспечить соответствующий уровень компетентности и квалификации в нужный момент времени, отделы ЧР должны правильно прогнозировать эти изменения и обучать работников. Для того чтобы способствовать развитию гибкой и адаптивной рабочей силы, следует настроиться на непрерывные изменения и на пробные, экспериментальные образовательные программы.

Лекция 2. Эволюция функции управления человеческими ресурсами

ПЛАН

- 2.1. Управление персоналом в исторической перспективе.
- 2.2. Управление человеческими ресурсами в бывшем СССР.
- 2.3. Функции управления человеческими ресурсами современной корпорации.

2.1. Управление персоналом в исторической перспективе

Корни управления персоналом уходят глубоко в историю человеческого общества. Еще первые представители человечества, объединенные в родовые общины, ежедневно решали проблемы использования собственных, весьма ограниченных физических и интеллектуальных ресурсов, сталкивались с вопросами разделения труда, трудовой мотивации и дисциплины. Наиболее читаемая на протяжении всей истории человечества книга — Библия — содержит немало примеров управления людьми достаточно вспомнить Моисея, решавшего (с Божьей помощью) вопросы организации, распределения и стимулирования труда при переходе израильтян из Египта в Землю Обетованную.

В Средние века большинство организаций использовало труд весьма небольшого числа людей (пожалуй, единственным исключением являлась армия), в течение многих лет и даже столетий выполнявших одни и те же операции. Управление персоналом являлось одним из направлений деятельности руководителя организации, чаще всего ее владельца, принимавшего решения в отношении своих сотрудников на основе здравого смысла и опыта. При всей внешней незамысленности этой деятельности эпоха Средневековья дает интересные примеры планирования и развития профессиональной карьеры (западно-европейские цеха с детально разработанной внутренней иерархией и критериями продвижения в ее рамках), стимулирования труда (первые планы участия наемных рабочих в прибыли), профессионального обучения (цеховые школы, система ученичества).

Промышленная революция XIX века кардинальным образом изменила характер экономических организаций — на смену мастерским пришли фабрики, использующие совместную работу значительного

числа людей. Изменился и характер труда — на смену квалифицированному труду ремесленника пришел механический и бессодержательный труд пролетария, явившегося, по меткому определению К. Маркса, лишь «придатком машины». Рост масштабов экономических организаций и усиление недовольства условиями труда большинства их работников постепенно заставляли руководителей этих организаций нанимать специалистов, занимавшихся исключительно отношениями с рабочими. На родине индустриального производства, в Англии, их называли Секретарями благополучия, в США и во Франции — Ответственными секретарями. Основные функции первых специалистов по управлению человеческими ресурсами сводились к устройству школ и больниц для рабочих, контролю за условиями труда, противостоянию попыткам создавать профессиональные союзы.

Существенные изменения в управлении человеческими ресурсами произошли в промышленно развитых странах в 20–30-е годы XX века. Три важнейших фактора предопределили эти изменения — появление и распространение «научной организации труда», развитие профсоюзного движения и активное вмешательство государства в отношения между работниками и работодателями.

Теория «научной организации труда», или, точнее, «научного управления», основы которой были заложены в начале позапрошлого века в работах Фредерика Тейлора (США), а впоследствии развиты многими другими учеными, совершила «тихую революцию» в управлении организацией в целом и человеческими ресурсами, в частности. Теория «научного управления» утверждала, что существуют оптимальные и универсальные для всех предприятий методы управления и организации труда, позволяющие значительно повысить его производительность. Разработать эти методы предлагалось на основе использования достижений науки (математики, физики, психологии), систематического изучения существующих рабочих методов и проведения экспериментов. По мере распространения идей «научного управления» на многих предприятиях, появились представители новой профессии — инженеры, занимающиеся изучением и оптимизацией рабочих методов.

Развитие машинного производства, объединившего массы рабочих в рамках промышленных предприятий и сделавшего их труд механическим и однообразным, способствовало бурному росту профессиональных союзов практически во всех индустриальных

странах. Профсоюзное движение стало мощной силой, способной на широкомасштабные и болезненные по своим последствиям действия — забастовки, бойкоты и даже вооруженные конфликты с администрацией компаний. К началу 30-х годов XX века заключение коллективных договоров между профсоюзами и работодателями превратилось в общепринятую практику всех промышленно развитых стран. Значительно усложнившиеся отношения с объединенными в профсоюзы работниками, потребовали от многих организаций создания специальных должностей директоров или администраторов, в функции которых входило ведение переговоров с профсоюзами, разбор их претензий, представительство интересов организации в случае судебного процесса.

Резкое социальное расслоение общества в индустриально развитых странах, происходившее на фоне невиданного прежде роста производительных сил, сопровождалось в первые десятилетия XX века усилением влияния социалистических и коммунистических партий, а также радикальных профсоюзов, что заставило правительства этих стран активно включиться в регулирование отношений между рабочими и работодателями. Вмешательство государства привело к созданию национальных систем социального страхования, компенсации по безработице, установлению минимальной заработной платы, ограничению и сокращению продолжительности рабочего дня. В некоторых странах появились специальные государственные органы для контроля за условиями труда и защиты интересов рабочих. В результате этих законодательных изменений у компаний появилась потребность в специалистах, являющихся экспертами в области трудового законодательства, обеспечивающих контроль за его соблюдением администрацией предприятия, а также осуществляющих взаимодействие с государственными органами. Организации начали создавать специальные отделы, занимающиеся этими вопросами. Они, как правило, назывались отделами кадров.

В 50—70-е годы XX века по индустриально развитым странам прокатилась очередная законодательная волна, значительно усложнившая государственное регулирование трудовых отношений. Новые законы были направлены против всех видов дискриминации на рабочем месте, усиливали социальные гарантии наемным работникам, устанавливали детально разработанные стандарты охраны труда и окружающей среды.

Возникнув в 1920–1930-е годы, специализированные отделы по управлению человеческими ресурсами долгое время играли подчиненную роль, выполняя в основном рутинную работу, связанную с ведением документов, разбором конфликтов, присутствием в судах, выплатой заработной платы и т. п. Их функции рассматривались как сугубо технические, вспомогательные для руководства компании. Все решения, связанные с управлением людьми, принимались высшими руководителями без участия сотрудников отделов кадров.

В годы Второй мировой войны перед отделами кадров промышленных предприятий (прежде всего в США и Великобритании) самой жизнью была поставлена грандиозная задача — в кратчайшие сроки принять на работу и обучить сотни тысяч новых сотрудников всех профессий, чтобы заменить призванных в армию. Эта задача была успешно решена, и с тех пор вопросы подбора и подготовки кадров стали важнейшим направлением деятельности отделов по управлению человеческими ресурсами.

Во время войны дальнейшее развитие получило зародившееся в начале века «управление производительностью», состоявшее в разработке оптимальных рабочих методов и планировании численности рабочих на основе экономических показателей (стоимость производимой в единицу времени продукции, прибыль).

В послевоенный период компании, и прежде всего американские, впервые занялись переподготовкой инженеров, бухгалтеров и других «белых воротничков». Масштабы, сложность и значение профессионального обучения внутри организации значительно возросли, а вместе с тем возросла и роль отдела кадров, управляющего этим процессом.

Еще в конце 1920-х годов американские ученые Э. Мэйо и Ф. Роэзлизбергер выдвинули концепцию «человеческих отношений», утверждавшую, что производительность труда зависит не только и не столько от методов организации производства, сколько от того, как управляющие относятся к исполнителям, т.е. от человеческого, а не механистического фактора. Последствия Великой депрессии и Вторая мировая война на некоторое время отвлекли внимание руководителей предприятий от идей Мэйо и Роэзлизбергера, однако в пятидесятые годы интерес к ним проявился с новой силой, поскольку теилористские методы организации труда перестали приносить желаемую отдачу. В 1960 году Дэвид МакГрегор опубликовал став-

шую впоследствии знаменитой книгу «Человеческая сторона предприятия», в которой подверг критике основные положения теории «научного управления». МакГрегор утверждал, что проповедуемые ею детальные процедуры и правила, всепроникающее разделение труда и концентрация функции принятия решений на верхних этажах организации убивают творчество, ограничивают самостоятельность работников и тормозят их развитие, создают антагонизм между рабочими и их руководителями, что в конечном счете отрицательно сказывается на производительности. Работы МакГрегора и других теоретиков управления, развивавших взгляды Мэйо и Роэзлизбергера, оказали значительное влияние как на практику управления, так и на подготовку будущих руководителей. В 60—70-е годы XX века американские школы бизнеса расширили свои программы за счет включения в них дисциплин, связанных с человеческими ресурсами — индустриальной психологии, организационного поведения, управления персоналом. В результате в экономику начали приходить руководители, осознавшие необходимость и важность управления человеческими ресурсами, а также понимавшие специфику этого процесса в сравнении с управлением финансами или закупками.

Для отделов кадров, которые в 1970-е годы в Америке и в 1980-е в Западной Европе превратились в «отделы человеческих ресурсов», утверждение гуманистического подхода к управлению людьми означало повышение их статуса внутри организации и одновременно появление таких новых направлений деятельности, как планирование и развитие карьеры, внутриорганизационная коммуникация, обогащение труда, привлечение рабочих к участию в управлении. Колледжи и школы бизнеса начали готовить специалистов по управлению человеческими ресурсами, возникли многочисленные ассоциации и профессиональные организации в этой области. Управление персоналом превратилось в такую же важную организационную функцию, как управление финансами или технологическим развитием, а их руководители стали полноправными членами высшего руководства большинства современных компаний.

В 1960—1970-е годы планирование человеческих ресурсов превратилось из эпизодических упражнений в формализованный организационный процесс, с помощью которого компании определяли свои потребности в рабочей силе на длительный период как с точки зрения ее количества, так и качественных характеристик, проводили анализ

имеющихся в распоряжении компании человеческих ресурсов и их динамики, рассчитывали потребности в приеме сотрудников со стороны и профессиональном обучении. Для повышения эффективности этого процесса многие компании использовали достаточно сложные математические модели. В конце 1970-х годов в развитых странах появились специальные организации по планированию человеческих ресурсов, в том числе знаменитое Американское общество планирования человеческих ресурсов, оказавшее огромное влияние на развитие теории и практики управления персоналом.

В 1980-е годы неблагоприятная экономическая конъюнктура вынудила многие компании сокращать свои операции и увольнять работников. Способность организации эффективно управлять массовыми увольнениями превратилась в одну из критических компетенций. Отделы человеческих ресурсов активно занялись трудоустройством и переобучением высвобождаемых работников и поддержанием морали оставшихся в организации. Планирование человеческих ресурсов стало более прагматичным, распространение получили такие методы как «3/4» когда организация нанимает только 75% от требуемых ей работников, чтобы обезопасить себя от сокращения спроса. Значительно расширились масштабы частичной занятости, резким атакам подвергся принцип «одна организация на всю трудовую жизнь».

В 1990-е годы также произошли существенные изменения в приоритетах управления человеческими ресурсами, связанные с ускорением технологического прогресса, глобализацией экономики и усилением конкуренции во всех отраслях жизни. Одновременно с развитием этих тенденций произошло дальнейшее ослабление влияния профессиональных союзов, прежде всего, в Северной Америке и Японии, уменьшилась степень государственного регулирования экономики и отношений работников и работодателей, произошли реформы по либерализации систем социального страхования и обеспечения.

Значительной корректировке подверглась традиционная модель трудовых отношений — сегодня ни работодатели, ни работники не рассматривают свой союз как «супружество от венца до гроба», т.е. с окончания учебного заведения до пенсии. Скорее они относятся к нему как временному взаимовыгодному партнерству — мы вместе пока это выгодно каждой из сторон. В то же время руководители организаций видят в своих сотрудниках, в их способности осваивать новые знания и

навыки основной источник устойчивого конкурентного преимущества. В свою очередь, сотрудники, не ожидающие более гарантий пожизненной занятости, требуют от организации поддержания их конкурентоспособности на рынке труда за счет профессионального развития. В таких условиях приоритетными для специалистов по управлению персоналом стали следующие задачи:

- обеспечить соответствие уровня квалификации сотрудников жестким требованиям современной экономики, где базовые навыки устаревают каждые пять лет;
- взять под строгий контроль постоянно растущие в развитых странах издержки на рабочую силу, сохранив при этом конкурентоспособность индивидуальных пакетов компенсации;
- найти способы поддержать и усилить чувство принадлежности к организации у сотрудников, которым больше не требуется приходить в офис, поскольку они могут работать дома, общаясь с внешним миром с помощью электронных средств связи;
- определить, как многонациональные корпорации могут сочетать преимущества размещения производства в странах с дешевой рабочей силой с их моральными обязательствами в отношении обеспечения занятости населения собственных стран.

2.2. Управление человеческими ресурсами в бывшем СССР

В предреволюционной России управление персоналом напоминало ситуацию, существовавшую в Англии или в США в середине XIX века, — руководители предприятий решали проблемы, связанные с управлением людьми по мере их возникновения на основе жизненного опыта, традиций и религиозных заповедей, а специальные чиновники занимались вопросами рабочего быта, здравоохранения и образования. Интересно отметить, что в России, где были сильно развиты патерналистские отношения между крестьянами, составлявшими подавляющее большинство населения, и помещиками, патернализм часто воспроизводился в отношениях между владельцами и управляющими индустриальных компаний, с одной стороны, и наемными работниками — с другой. В начале XX века были широко распространены неденежные виды вознаграждения и льготы — администрация заводов и фабрик организовывала столовые, школы, больницы для рабочих и их семей, строила жилье, создавала (часто в принудительном порядке)

сберегательные кассы. Размер денежного вознаграждения (заработной платы) при этом был на значительно более низком уровне, чем в Западной Европе или США.

В советский период отделы кадров появились практически во всех организациях, однако их функции заметно отличались от того, чем занимались подразделения с тем же названием в странах с рыночной экономикой. Три фактора общественной жизни того периода определили эту специфику: централизованное руководство народным хозяйством, политизация экономики и тоталитарная идеология. Идея основателя Советского государства — Ленина заключалась в том, чтобы национализировать всю экономику страны и управлять ею из центра как единой фабрикой. При таком сценарии экономические организации теряли самостоятельность, а вместе с ней и необходимость выполнять многие свойственные им в рыночной экономике функции. Предприятиям не нужно было вести переговоры с профсоюзами о заработной плате, продолжительности рабочей недели, оплачиваемом отпуске, медицинском обслуживании и т. п., — все это определялось в масштабах государства и являлось обязательным для всех. То же самое происходило в отношении приема на работу (централизованное распределение выпускников, которым не может быть отказано) и повышения квалификации (по разнарядке). Важнейшая для всякой организации и общества в целом функция подготовки резерва выполнялась политической организацией — КПСС, представители которой присутствовали на любом предприятии и контролировали процесс подбора, подготовки и продвижения руководителей и специалистов. Главным критерием отбора и продвижения являлась лояльность к существующему режиму и его стержню — Коммунистической партии (для занятия сколько-нибудь важной должности необходимым было номинальное членство в партии), и только потом в расчет принимались профессиональные и индивидуальные качества человека. Господство тоталитарной идеологии и необходимость подавления инакомыслия наряду с ленинским лозунгом о социализме как всестороннем учете и контроле породили гигантскую систему контроля за каждым членом общества, включавшую сотни анкет, справок-объективов, требовавшую разрешительных резолюций заявлений, ежемесячных, ежеквартальных и годовых отчетов. Сбором, обработкой и хранением этой информации и занимались в первую очередь отделы кадров советских организаций. Важнейшей задачей руководителя отдела являлось обе-

спечить наличие всех требуемых вышестоящими органами документов, справок, приказов в любой момент дня и ночи. Архивы отдела кадров служили важным источником информации о любом члене общества, начиная со школьников. Безусловно, кадровики выполняли и другие, более respectable функции — прием на работу, организацию повышения квалификации, распределение льгот. Однако они также носили чисто технический характер.

По мере ослабления централизованной системы управления экономикой перед организациями начали вставать принципиально новые задачи, связанные с управлением человеческими ресурсами. Сначала это были вопросы стимулирования труда и создания конкурентоспособных пакетов компенсации, сохранения на предприятии высококвалифицированных специалистов, у которых появилась возможность выбирать место работы и вознаграждение, затем — индексации заработной платы в условиях высокой инфляции и, наконец, проблемы повышения производительности и сокращения численности сотрудников под давлением конкуренции. Решение этих задач требует совершенно иных навыков, чем те, которые были достаточны для ведения документации и составления отчетов, поэтому сегодня не всегда работники кадровых служб оказываются в состоянии предложить руководителям организаций эффективные решения проблем, связанных с управлением персоналом.

Решения, связанные с перемещением, увольнением, обучением персонала не только принимались, но и готовились первыми руководителями и представителями КПСС.

Тем более интересным и полезным представляется для наших специалистов по управлению человеческими ресурсами изучение опыта стран, в которых организации решают подобные проблемы в течение многих десятилетий. Безусловно, до всего можно прийти своим умом, но путь этот, как показывает история, долог, труден и чреват повторением множества ошибок, давно сделанных другими.

2.3. Функции управления человеческими ресурсами современной корпорации

Среди множества современных организаций многонациональные корпорации накопили, пожалуй, наиболее богатый опыт управления персоналом. Их отделы человеческих ресурсов занимаются широ-

ким комплексом вопросов и играют ключевую роль в организационном развитии. Поэтому в качестве модели мы рассмотрим отдел управления человеческими ресурсами транснациональной корпорации, хотя не следует сбрасывать со счетов опыт других организаций, например. Вооруженных сил США или ведущих университетов мира, имеющих давние традиции комплексного управления своим персоналом.

Как правило, отдел человеческих ресурсов крупной корпорации возглавляет вице-президент, который подчиняется непосредственно первому руководителю организации — президенту, генеральному директору (в меньших по размеру организациях аналогичную функцию может выполнять директор или начальник отдела, однако при этом он сохраняет непосредственное подчинение руководителю организации). Положение вице-президента по человеческим ресурсам во внутренней иерархии отражает его двойную роль в управлении организацией. С одной стороны, он является руководителем определенной функциональной службы — отдела человеческих ресурсов, с другой — членом высшего руководства всей организации. В качестве функционального руководителя вице-президент по человеческим ресурсам, обеспечивает удовлетворительное с точки зрения организации (ее президента в первую очередь) функционирование систем управления персоналом — подбора, обучения и развития, оценки, компенсации и коммуникации, работает над их совершенствованием и управляет сотрудниками своего подразделения. Как член высшего руководства компании (многие современные корпорации создают специальный орган для стратегического управления организацией — исполнительный комитет или внутренний совет директоров, в который входят президент и его заместители региональные вице-президенты, вице-президенты по финансам, производству, маркетингу, человеческим ресурсам, а также руководители ключевых подразделений), он разделяет вместе с другими руководителями ответственность за управление всей организацией, принимает участие в обсуждении важнейших для нее вопросов развития, определения стратегии (например, решения о начале освоения нового региона и о том, как будет осуществляться этот процесс путем открытия торгового представительства, создания совместного предприятия, открытия филиала, какова будет производственная стратегия компании, какие для этого потребуются капиталовложения). Конечно, при обсуждении вопросов управления всей организацией и разработке бизнес-стратегии

вице-президент по человеческим ресурсам выступает прежде всего как специалист в области управления людьми, как своего рода внутренний консультант по этому вопросу для остальных руководителей. Однако помимо компетентности в своей профессиональной области, он должен понимать общие законы развития организации, знать рынок, конкурентов, выпускаемую компанией продукцию и предоставляемые ею услуги, обладать стратегическим мышлением, т.е. быть специалистом по управлению своей компанией в целом. В противном случае его советы даже в области управления человеческими ресурсами будут недостаточно профессиональными, а авторитет в высшем руководстве и в организации в целом не будет соответствовать занимаемой должности. И, наоборот, компетентному с точки зрения управления компанией руководителю отдела человеческих ресурсов значительно легче реализовывать чисто «функциональные проекты» в силу своего веса в организации. Последнее справедливо в отношении всех сотрудников отдела, которые нередко жалуются на недостаточное внимание к ним и нежелание сотрудничать со стороны других руководителей, в первую очередь — линейных. Первопричиной такой «недооценки» часто служит их собственная некомпетентность в ключевых вопросах деятельности организации, делающая их «неполноценными» в глазах коллег.

В непосредственном подчинении у вице-президента по человеческим ресурсам находятся руководители ключевых служб или отделов, названия которых в большей или меньшей степени соответствуют основным элементам систем управления персоналом — подбора, обучения и развития, оценки, компенсации. В зависимости от размера компании, специфики ее деятельности и традиций число и название подразделений службы человеческих ресурсов, а также количество работающих в них сотрудников может меняться. Так, одна организация может иметь полноценные отделы заработной платы, льгот, отношений с работниками (в случае существования сильных профсоюзов), профессионального развития, коммуникации, в то время как в другой все эти функции соединены в отделах компенсации и отношений с работниками. Вопросы управления приемом на работу, учетом персонала, профессионального обучения и развития также часто объединяются в рамках одного отдела. Во многих организациях отделы человеческих ресурсов включают такие, не совсем традиционные для управления персоналом, функции как охрана труда и окружающей

среды (как правило, отдельный сектор, особенно в компаниях, занятых деятельностью, связанной с повышенным риском для здоровья людей и окружающей среды), внутриорганизационная коммуникация, администрация, управление офисом, парком автомобилей компании. Очень часто такие «вспомогательные службы» объединяются в административно-хозяйственный отдел, начальник которого подчиняется непосредственно руководителю отдела человеческих ресурсов организации (см. рис. 2.3.1.).

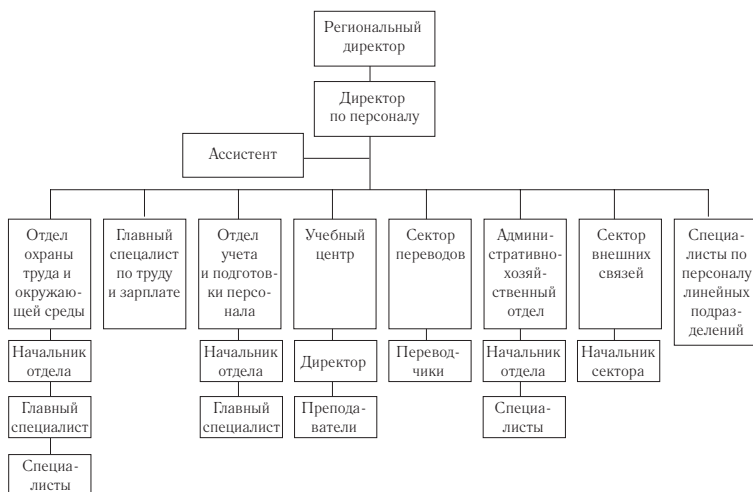


Рис. 5.2. Департамент человеческих ресурсов российского филиала многонациональной корпорации¹¹

Как и другие службы, отдел человеческих ресурсов имеет собственную иерархию должностей, являющуюся составной частью общеорганизационной структуры. Во главе отделов, секторов или групп стоят руководители среднего звена — директора или начальники отделов, подчиняющиеся вице-президенту по человеческим ресурсам. Главной их задачей является организация работы вверенной им системы управления персоналом, а также предоставление экспертных советов своему руководителю. Необходимо повторить, что выполняемые

¹¹ Шекина С.В. Управление персоналом современной организации. 5-е изд., перераб. и доп. М., 2002. С. 127.

различными подразделениями службы человеческих ресурсов функции и их значение для организации могут существенно отличаться, а вместе с этим может различаться и положение руководителей отделов в организационной иерархии. Так, например, вклад директора по компенсации в достижение стоящих перед компанией целей может быть значительно более весомым, чем вклад начальника сектора администрации, несмотря на то, что обе эти позиции подчиняются непосредственно вице-президенту по персоналу.

Директора и начальники отделов руководят работой специалистов по компенсации, профессиональному обучению и развитию, учету персонала и т.д. Эти работники выполняют аналитические функции, проводят профессиональное обучение, разрабатывают процедуры управления персоналом, готовят материалы для принятия решений руководителями, т.е. выступают в роли функциональных экспертов и исполнителей ключевых для управления человеческими ресурсами задач. Для успешного выполнения своих должностных обязанностей специалистам необходимо наличие профессиональных знаний в области управления человеческими ресурсами, приобретаемых в процессе практической работы и обучения, а также понимание специфики деятельности организации. Работа всего отдела нуждается в помощи секретарей, техников, шоферов и другого технического персонала, компетентность которого непосредственно влияет на эффективность работы остальных сотрудников.

Численность сотрудников отдела человеческих ресурсов зависит от множества факторов — размера организации, вида ее деятельности, специфики стоящих перед ней задач, традиций, финансового состояния, стадии развития. Многочисленные попытки вычислить «оптимальное соотношение» между общей численностью сотрудников компании и величиной отдела человеческих ресурсов до сих пор не увенчались успехом. Различные исследования дают весьма разноречивые результаты о том, на сколько сотрудников организации приходится один специалист по персоналу — эта цифра колеблется от 30 до 2000. В то же время достаточно четко прослеживается следующая тенденция: число сотрудников организации на одного работника отдела человеческих ресурсов увеличивается по мере ее развития и совершенствования. Молодые организации нуждаются в большем внимании со стороны специалистов по управлению персоналом, чем зрелые.

Лекция 3. Формирование человеческих ресурсов

ПЛАН

- 3.1. Планирование персонала.
- 3.2. Подбор персонала и прием на работу.
- 3.3. Разработка системы компенсации.

3.1. Планирование персонала

Планирование человеческих ресурсов является одной из основных задач компании, вытекающих из основных целей организации. Важно, чтобы организация в стремлении достичь своих целей не испытывала недостатка в профессиональных кадрах.

Планирование людских ресурсов представляет собой применение процедур планирования для комплектации штатов и персонала, обеспечение фирмы трудовыми ресурсами в долгосрочном периоде. Планирование персонала — определение потребности организации в человеческих ресурсах и соблюдение того, чтобы предложение соответствовало спросу. Определение необходимого количества персонала, обладающего надлежащим образованием и нужной квалификацией, составляет основу успеха реализации стратегии фирмы.

Планирование трудовых ресурсов является одной из основных обязанностей руководителя высшего звена. Специалисты кадровых служб играют ключевую роль в планировании потребности организации в человеческих ресурсах.

Особенности планирования персонала на фирме определяются:

- существующим спросом на товары или услуги компании;
- предложением на рынке труда;
- периодом планирования (1 год, 5 лет).

Схематично процесс планирования человеческих ресурсов можно представить следующим образом (рис. 3.1.1). В соответствии с представленной схемой процесс планирования можно разбить на три основных этапа:

- оценка наличных ресурсов;
- оценка будущих потребностей;
- разработка программы будущих потребностей.

ЭТАП 1. Планирование персонала необходимо начать с количественного анализа ее кадрового состава. Руководство должно

определить, сколько человек занято выполнением каждой задачи, необходимой для реализации конкретной цели компании, или каковы требования в персонале по каждой специальности. В ходе данного анализа определяется, насколько оптимально в компании сочетание управленцев и исполнителей (коэффициент административной нагрузки). По мнению большинства специалистов, доля управленцев в штате не должна превышать 30%, а норма управляемости для линейного руководителя в среднем составляет около семи непосредственных подчиненных (в отдельных отраслях, где деятельность персонала стандартизирована, данная норма может быть выше).



Рис. 5.3. Планирование человеческих ресурсов¹²

Необходимо также провести функциональный анализ, который помогает обнаружить дублирующие функции у подразделений и конкретных сотрудников. В ходе данного анализа можно выяснить, какие новые обязанности появляются у сотрудников, которые отвлекают их от выполнения основных функций.

¹² Управление человеческими ресурсами: учеб. / М.И. Соколова, А.Г. Дементьева. М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2006. С. 34.

Должно быть также оценено качество труда имеющихся работников по всем специальностям. На этом этапе проводится регистрация профессиональных навыков служащих с указанием количества работников, обладающих ими.

ЭТАП 2. Прогнозирование численности персонала или оценка будущих потребностей в людских ресурсах является самым сложным этапом. Необходимо оценить не только наличие рабочей силы и спланировать будущие потребности в ней, но и проанализировать текучесть кадров, причины увольнений, окончание контрактов, выход сотрудников на пенсию.

Оптимизация численности трудовых ресурсов является обычно совместной работой руководителей компании и сотрудников отдела по управлению персоналом. Однако достаточно сложно точно определить необходимое количество человек, которые должны работать в организации. Чтобы уточнить необходимое фирме количество сотрудников, надо сначала определить, какой объем работ предстоит выполнить компании.

В настоящее время в России не существует базы данных по нормам выработки. Не для всех профессий возможно нормирование труда, поскольку не всегда объем работ может быть известен заранее. Поэтому в большинстве российских фирм количество сотрудников рассчитывают, руководствуясь примером других компаний, либо основываются на собственных расчетах.

Необходимо оценить внешний рынок труда и определить имеющуюся на нем рабочую силу.

Организации обычно используют три подхода к изучению рынка труда.

1. Пользуются услугами специальных фирм, работающих в области кадрового консалтинга и подбора персонала. Как правило, данные фирмы проводят обзор рынка труда по наиболее «ходовым» специальностям.

2. Используется информация государственной службы занятости, которая в основном дает сведения о безработных.

3. Самостоятельно составляется обзор рынка рабочей силы, применив следующие методы: анализ объявлений в Интернете и средствах массовой информации, опрос сотрудников фирмы об их знакомых, опрос интересующей организацию группы специалистов под видом социологического обследования о мотивации труда, трудовой мобильности.

Функционирование рынка рабочей силы в России характеризуется рядом особенностей:

- низкой мобильностью рабочей силы из-за административных ограничений места проживания и высокой стоимости жилья;
- широкой распространенностью теневой занятости, не регулируемой нормами трудового законодательства.

Для успешного анализа рынка рабочей силы особенно важно оценить привлекательность предприятия как потенциального работодателя. Среди важнейших факторов можно выделить:

- местоположение предприятия;
- отрасль, к которой принадлежит предприятие;
- размер предприятия;
- опыт устойчивой работы предприятия на рынке.

Необходимо учитывать также и юридические аспекты. Закон о профессиональной безопасности и охране здоровья, закон о защите беременности и др. В некоторых случаях необходимо проконсультироваться с юристом.

С 1 февраля 2002 года вступил в действие новый Трудовой кодекс (ТК РФ). Его разработка и принятие сопровождались бурными дискуссиями, много говорилось о том, что он пишется исключительно под работодателя. Кодекс оказался достаточно либеральным по отношению к наемному работнику. Рассмотрим некоторые новые положения данного документа.

— Согласно новому ТК РФ трудовой договор должен заключаться письменно и содержать личные и профессиональные сведения, права и обязанности работника и работодателя, условия труда, компенсации, льготы.

— Кодекс позволяет внести в договор пункт о возможности возврата средств, вложенных в обучение персонала. Так, если сотрудника отправляют на платные курсы, то от него могут потребовать отработать потом в компании определенный срок, а при досрочном увольнении — компенсировать стоимость обучения.

— Если после испытательного срока фирма отказывается заключать с сотрудником трудовой договор, то должна письменно изложить причины.

— Вследствие нового положения о расчете отпускного времени (28 календарных дней) кадровым службам необходимо составлять обязательные графики отпусков. Уходить в отпуск можно после 6 ме-

сяцев непрерывной работы в организации (в старом КЗоТе эта цифра составляла 11 месяцев).

— Фирмы не могут задерживать зарплату сотрудника. Сотрудник может не выходить на работу, если зарплату ему задерживают больше чем на 15 дней.

— Фирмы могут устанавливать для генеральных директоров и их заместителей и главбухов новый испытательный срок — 6 месяцев (вместо трех, который предусмотрен для рядового персонала).

— Сотрудников, которые болеют свыше четырех месяцев, не могут уволить. Однако на период болезни ТК гарантирует только выплату пособия по социальному страхованию, размер которого ограничен (11,7 тыс. руб.). Если зарплата больше, то человек оказывается в проигрыше. Выплата пособия по беременности и родам ограничена той же суммой. Расширен перечень случаев заключения срочных трудовых отношений. Оплачиваемый отпуск по уходу за ребенком сократился с трех до полутора лет.

Упрощается процедура увольнения. Работодатель может уволить сотрудника за разглашение охраняемой законом тайны (государственной, коммерческой) или за предоставление заведомо ложных сведений (за какую именно, закон не уточняет). По старому КЗоТу человека могли уволить за отсутствие на рабочем месте без уважительной причины более трех часов. Согласно новому закону добавляется лишний час.

Для того чтобы нанять соответствующих работников, руководство должно в деталях знать, какие задачи они будут выполнять во время работы и каковы личные и общественные характеристики этих работ. Эти знания получают посредством анализа содержания работ, который является основным аспектом управления трудовыми ресурсами. Всесторонняя оценка всех служащих, административных, технических специальностей создает надежное основание для принятия будущих решений о найме, отборе, назначении зарплаты, оценки деятельности и повышения по службе.

Анализ работ-должностей — трудоемкая и нудная работа. В советское время высшая школа готовила специалистов по научной организации труда (НОТ). Несмотря на то, что это нудная работа, ее необходимо выполнить один раз, а затем только пополнять и обновлять базу полученных данных. Без анализа должностей компания не сможет грамотно отобрать людей, оплачивать их работу, повышать их квалификацию.

Процесс анализа работ включает четыре основных этапа.

4. Определение цели и масштаба проекта.
5. Методы анализа работ.
6. Сбор данных.
7. Оценка и обобщение полученных данных.

При проведении анализа работ используются следующие принципы разделения труда:

- разделение по специализации (бухгалтер, инженер, электрик);
- разделение по мере выполнения различных этапов работ (изготовление, сборка, завершение);
- разделение по вертикали (три уровня управления).

Информация может отражать содержание работы, выраженное посредством:

- поведенческих аспектов (обобщение человеческого поведения, иногда поведение является ключевым моментом);
- характеристики работника (практические навыки, знания, способности и пр., требуемые для компетентного выполнения работ);
- конкретных рабочих функций и процедур (описание содержания работы, которое преимущественно связано с технологическими аспектами выполнения работы).

Источниками информации в данном случае являются:

- непосредственно сами работники и служащие;

Перед началом анализа должностей желательно выяснить взаимосвязи одной работы с другой, число автономных работ. Если в подразделении задействованы 100 человек, выполняющих одну и ту же работу, тогда достаточно провести анализ один раз.

Выделяют следующие методы анализа работ:

Наблюдение.

Наблюдение используется, когда работа является открытой с высоким содержанием ручного труда, где большинство операций можно наблюдать, сюда относятся стандартизированные операции с коротким циклом. Этот метод достаточно прост и эффективен, его эффективность редко повышается при использовании в комбинации с другими методами;

Собеседование.

Собеседование является интервью индивидуального типа, т.е. прямым диалогом между аналитиком и работником. Когда имеет ме-

сто значительное число идентичных работ, можно применить групповое интервью. Следует всегда помнить об относительной точности информации, получаемой в процессе собеседования. Одни и те же операции могут по-разному восприниматься исполнителями работы. Необходимо заранее четко спланировать собеседование, его общую схему, план. Полезно заранее составить контрольные списки вопросов, предварительно разбив анализируемую работу на блоки;

Заполнение вопросника.

Вопросники по сравнению с другими методами имеют преимущество, так как они структурированы и могут быть разработаны для того, чтобы охватить совокупность рабочих операций. Это экономичный метод (с позиции времени) сбора информации от большого количества людей, задействованных на разных рабочих местах. Вопросник должен быть подготовлен и протестирован и в случае необходимости пересмотрен. Данные, полученные с помощью этого метода, могут быть легко выражены в количественной форме и введены в компьютер.

Лучшим подходом при проведении анализа работы является комбинация указанных методов.

На основе анализа работ составляется должностная инструкция, которая представляет собой перечень главных обязанностей, требующихся знаний и навыков, а также прав работника. В должностной инструкции описывается, что должен делать сотрудник на конкретном рабочем месте. В советское время должностные инструкции были обязательными для каждого предприятия, но в настоящее время закон их не требует. Компания обязана иметь штатное расписание, трудовые договоры, вести трудовые книжки, но разработка должностных инструкций (ДИ) является делом добровольным. Однако около 80% российских фирм используют в той или иной форме должностные инструкции.

В небольшой фирме сотрудники работают вместе, их полномочия никак не разграничиваются, и у руководства не возникает проблем контроля подчиненных. В этом случае в разработке ДИ нет необходимости. Когда компания начинает расти, работников становится больше, возникает потребность в их специализации. В таких случаях необходимо распределять обязанности между несколькими сотрудниками, что должно быть отражено в ДИ. Разработка ДИ помогает повысить эффективность бизнеса, они необходимы для введения новых работ-

ников в должность, дает возможность контроля и оценки деятельности сотрудников. Обычно ДИ разрабатываются по всем должностям.

Первые дошедшие до наших дней должностные инструкции, были составлены в Древнем Китае более 2000 лет назад. Это детальные описания функций государственных чиновников различного ранга. В современных компаниях ДИ, как правило, подготавливаются отделом человеческих ресурсов совместно с руководителями подразделения, в котором существует вакантная должность: специалисты по человеческим ресурсам привносят свое знание процесса создания должностной инструкции, линейный руководитель — требования к конкретному рабочему месту.

Первый руководитель компании утверждает инструкции для должностных лиц, находящихся непосредственно в его подчинении. Для остальных инструкции утверждаются заместителями первого руководителя, отвечающими за соответствующее подразделение. В приложениях 2—4 приводятся примеры рабочих документов по составлению должностных инструкций.

Каждая должностная инструкция должна давать ясное представление о том, чем данная работа отличается от всех других работ. Можно выделить следующие требования к составлению должностных инструкций.

8. Должностная инструкция разрабатывается на основе положения о работе подразделения. Обязанности работников должны быть определены в соответствии с основными задачами, решаемыми подразделением.

9. В должностной инструкции должны быть описаны все функции, выполняемые работником.

10. Должностная инструкция должна быть написана простым, понятным языком. Все ее пункты должны быть максимально конкретными.

11. Должностная инструкция обычно содержит информацию по следующим вопросам:

- наименование должности;
- наименование структурного подразделения;
- назначение должности, общая цель должности;
- место должности в рамках организационной структуры фирмы: кем руководит, кому подчиняется, кем может быть замещен работник;

- требования к сотруднику: образование, специальность, специальное обучение, навыки, опыт работы;
- перечень должностных обязанностей, сгруппированных по функциональным блокам;
- формы отчетности, критерии эффективности труда (количественные и/или качественные);
- взаимодействие внутри организации и с внешними структурами;
- права и ответственность;
- программа повышения квалификации;
- перспективы служебного роста.

5. Должностная инструкция должна иметь гриф, заверяющий ее утверждение, дату, подпись работника об ознакомлении.

Качественно подготовленная должностная инструкция содержит информацию, которая необходима в процессе управления персоналом и может использоваться в нескольких целях:

- руководство к действию для самого работника;
- облегчает адаптацию нового сотрудника;
- является основанием для оценки результатов трудовой деятельности работника;
- содержит информацию, необходимую для проведения обоснованного отбора работников при найме;
- используется при ранжировании работ или должностей и последующей разработке внутрифирменных систем оплаты труда;
- анализ должностной инструкции дает информацию, необходимую для совершенствования организационной структуры, планирования мероприятий по повышению производительности труда.

ЭТАП 3. Определив будущие потребности, руководство должно разработать подробный план или программу. Программа должна включать конкретный график и мероприятия по привлечению, найму, подготовке, обучению и продвижению работников, требующихся для реализации целей организации.

3.2. Подбор персонала и прием на работу

Достаточно сложно переоценить значение процедуры набора и отбора персонала. Если организации способны привлекать и нанимать персонал, который имеет соответствующую квалификацию и образо-

вание, эффективно выполняет все свои функции и готов принять на себя дополнительную ответственность, то такие фирмы наиболее конкурентоспособны на рынке. Схематично этот процесс можно представить следующим образом (см. рис. 3.2.1).

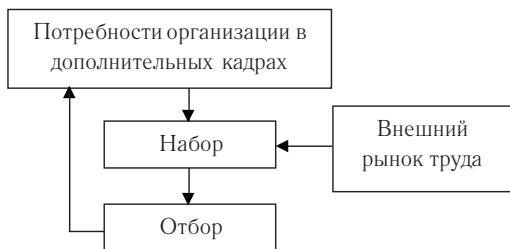


Рис. 5.4. Набор и отбор персонала¹³

Набор персонала заключается в создании необходимого резерва кандидатов на все должности и специальности, из которого компания отбирает наиболее подходящих для нее работников. Эффективная деятельность компаний в определенных секторах экономики (консалтинг, реклама, аудит и проч.) зависит исключительно от персонала, и в связи с этим чрезвычайную важность приобретают набор и отбор.

Необходимый объем работы по набору в значительной степени определяется разницей между наличной рабочей силой и будущей потребностью в ней. При этом учитываются такие факторы, как выход на пенсию, текучесть, увольнения в связи с истечением срока договора найма, расширение сферы деятельности организации. Набор обычно ведется из внешних и внутренних источников.

К средствам внешнего набора относятся: публикации объявлений в газетах и журналах, оповещение через местные органы власти, обращение в высшие учебные заведения, обращение к агентствам по трудоустройству. В последнем случае фирма платит агентству за его услуги в среднем 30–50% от годовой зарплаты работника.

В мировом рекрутинговом бизнесе поиск менеджеров высшего уровня управления (executive search или head hunting) часто осущест-

¹³ Управление человеческими ресурсами: учеб. /М.И. Соколова, А.Г. Дементьева. М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2006. С. 41.

вляется с помощью специализированных фирм. Суть так называемого хэдхантинга заключается в том, что агент (head-hunter) за высокое вознаграждение по заказу фирмы подбирает руководящий персонал (в том числе и из фирм-конкурентов).

История мирового хэдхантинга насчитывает около пятидесяти лет, российского — не более десяти. Услуги компаний, занимающихся подбором менеджеров высшего и среднего звена управления стоят достаточно дорого. Например, фирма, подбирающая менеджеров с годовыми зарплатами от 100 000 долл. в год и выше, обычно оценивают свои услуги в 30% от годовой зарплаты кандидата, таким образом, минимальная стоимость заказа составляет 30 000 долл.

Можно выделить следующие преимущества внешнего набора:

- широкие возможности выбора претендентов;
- кадры со стороны приносят знания и опыт других предприятий компаний;

- фирма получает новые идеи от персонала со стороны.

Недостатки:

- высокие расходы по найму;
- блокирование продвижения по службе внутри компании;
- риск приема на работу нового сотрудника;
- необходимость назначения новому сотруднику испытательного срока.

В настоящее время всемирная сеть превратилась в очень важное средство подбора кандидатов. Особенно популярен подбор кандидатов по Интернету в странах с высоким уровнем компьютерной культуры.

Модель работы компаний, занятых электронным подбором персонала, достаточно проста — они помещают на своей странице в Интернете объявления компаний, ищущих кандидатов, и резюме частных лиц, занятых поисками работы. Объявления кандидатов размещаются бесплатно, поиск в базе данных компании оплачивается.

О масштабах электронного подбора говорит пример американской компании Monster.com, одного из лидеров рынка, на чьей странице находится около 260 000 объявлений о вакансиях в США и около 10 000 — в Европе, а также около 2 млн резюме.

По мере развития рынка компании, специализирующиеся в области подбора персонала, использующие Интернет, диверсифицируют свои услуги. Некоторые фирмы предлагают такие услуги,

как психометрическое тестирование, результаты которого могут быть добавлены в резюме, индивидуальные консультации как в электронном, так и в традиционном режиме.

Многие крупные компании оценили достоинство Интернета как эффективного средства подбора персонала. Французская «Л'Ореаль» подбирает около 25% своих новых сотрудников с помощью Интернета и планирует увеличивать эту цифру.

Интернет обладает целым рядом неоспоримых преимуществ как средство доведения информации о вакантных местах до рынка труда — скорость и широта охвата; возможность ведения диалога в режиме реального времени с кандидатами, находящимися в различных географических местностях.

Однако можно выделить и некоторые недостатки: не все пользуются Интернетом, существует ограниченная возможность оценки кандидата при использовании исключительно электронной коммуникации.

Информационные технологии предлагают новые методы набора персонала, которые в некотором роде являются развитием традиционных методов. Можно выделить целый ряд новых средств, которые получили развитие в мировой практике.

12. Размещение информации о найме на сайте компании-работодателя. Для этого компания уже должна иметь свой собственный сайт, который должен регулярно обновляться. Объявление на нем может находиться как в специальном разделе для кандидатов, так и в общем разделе. Основные преимущества такого метода — привлечение на работу тех, кто заинтересован именно в данной компании, скорее всего, имеет необходимую квалификацию, занят в том же секторе экономики (например, в конкурирующей компании). Недостатки этого способа — очевидная узость данного канала, затрудненность поиска информации практически на всех крупных сайтах, нерегулярное обновление листа вакансий.

13. Интернет-биржи труда стали, пожалуй, самым популярным способом поиска и предложения работы в Интернете. Они представляют собой базу данных вакансий и резюме. Ищущий работу может ввести свои данные в формуляр или в свободной форме резюме или провести поиск уже имеющихся вакансий по разделам. В первом случае при совпадении ключевых позиций за-

явки и вакансии на адрес кандидата будет отправлено электронное письмо с описанием вакансии. Для работодателя же обращение к интернет-бирже труда будет в большинстве случаев платным. При этом работодатель может купить право поиска информации по некоторым позициям профилей кандидатов или же оплатить информацию к определенному разделу или ко всей базе резюме.

14. Рассылка списка вакансий по электронной почте — как правило, данный метод используется вышеперечисленными порталами и сайтами самих компаний-работодателей. При этом в рассылке могут указываться как все новые вакансии, так и лишь некоторые из них, отвечающие набору требований адресата.

15. Форумы ищущих работу, в том числе и новостные группы, используются в основном для поиска работников и работы в какой-либо узкой сфере деятельности, в которой количество участников ограничено (научные исследования, архитектура и др.).

Личные интернет-страницы ищущих работу применяются крайне редко из-за сложности при поиске информации. Однако они могут быть полезны при целенаправленном поиске работника среди четко определенной группы лиц, т.е. при подборе менеджеров высшего уровня управления.

Таким образом, использование новых методов позволяет:

- сократить издержки по найму. За счет предварительного отбора кандидатов издержки сокращаются и у той, и у другой стороны;
- сократить временные затраты на процесс найма. Информация о вакансиях и претендентах появляется практически постоянно, и ответная реакция также может последовать незамедлительно;
- расширить географические рамки канала распространения информации о вакансии или кандидате. Традиционные каналы распространения, главным образом печатные средства массовой информации, имеют ярко выраженные географические границы своего распространения;
- расширить временные рамки канала. Поддержание информации на сайтах не потребует значительных расходов, в отличие от традиционных каналов;
- улучшить взаимодействие кандидата с кадровой службой компании за счет интерактивности. Кандидат всегда может узнать больше о компании, потенциальной должности и т.д.;

- улучшить качество претендентов. Сам факт использования Интернета для поиска работы подразумевает наличие определенных навыков и знаний у человека.

Большинство компаний предпочитают проводить набор в основном внутри своей организации.

Можно выделить преимущества такого набора:

- продвижение по службе своих работников обходится дешевле;
- повышает заинтересованность, улучшает моральный климат и усиливает привязанность работника к фирме;
- знание претендентом производства и организации.

К недостаткам относятся:

- нет притока новых людей (идей);
- большая стоимость обучения.

Некоторые организации практикуют уведомление всех своих служащих о любой открывающейся вакансии, что дает им возможность подать заявления до того, как будут рассматриваться заявления со стороны. Один из широко используемых методов — рекомендации знакомых.

В большинстве случаев следует отбирать человека, имеющего наилучшую квалификацию для выполнения фактической работы на занимаемой должности, а не работника, засидевшегося на месте. Объективное решение о выборе, в зависимости от обстоятельств, может основываться на образовании кандидата, уровне его профессиональных навыков, опыте предшествующей работы, личных качествах, психологической совместимости с другими сотрудниками фирмы.

Основной проблемой при наборе служащих является желание работодателя выгоднее продать свою компанию. При этом при найме могут быть занижены отрицательные моменты работы и соответственно завышены положительные. В результате у кандидата могут возникнуть так называемые необоснованные ожидания, что, в свою очередь, приводит к текучести кадров. Многие крупные компании составляют программы — реалистичный план знакомства с компанией и будущей работой.

Как только организация сумела привлечь необходимое количество соответствующих кандидатов с внешнего рынка труда, она приступает к отбору и утверждению наиболее подходящих претендентов. Даже в условиях безработицы отбор — это двусторонний

процесс, где кандидат оценивает организацию, а организация оценивает кандидата.

В процессе отбора руководство отбирает наиболее подходящих кандидатов из резерва, созданного в ходе набора. Содержание этого этапа во многом зависит от традиций, культуры организаций, а также от характера должности, психологических характеристик будущего кандидата. В самом общем виде этот этап может быть представлен следующей схемой (см. рис. 3.2.2):



Рис. 5.5. Процесс найма сотрудника¹⁴

Кроме подробного перечня должностных обязанностей, которые приводятся в должностной инструкции, необходимо определить-ся с требованиями к психологическим характеристикам работника. Поведенческими науками были разработаны основы определения типологии личности. Психологические профили — основа системы, получившей широкое практическое использование системы оценки личности — типоведения. Как всякая система оценки, типоведение имеет свои принципы, которые помогают наиболее эффективно эту систему использовать.

¹⁴ Управление человеческими ресурсами: учеб. /М.И. Соколова, А.Г. Дементьева. М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2006. С. 45.

Идея швейцарского психиатра Карла Густава Юнга о том, что поведение человека не случайно, а предсказуемо и поддается классификации, была развита и доведена до практического воплощения в методике, позволяющей описать индивидуальные особенности людей, Катариной Бриггс и Изабель Майерс.

Индикатор типов Майерс—Бриггс предназначен для выявления индивидуальных предпочтений с целью более конструктивного использования различий между людьми. Сегодня это один из самых широко используемых психологических инструментов при отборе и управлении персоналом.

Согласно индикатору Майерс—Бриггс все многообразие психологических типов может быть описано сочетанием из четырех пар альтернативных предпочтений, генетически заложенных в каждом человеке. Человек может быть экстравертом или интровертом, иметь сенсорный или интуитивный тип, быть мыслительной или чувствующей личностью, решающим или воспринимающим. Знание своего психологического типа и психологических типов окружающих позволяет эффективно управлять своим поведением и воздействовать на других людей.

Согласно теории типологии предпочтения обнаруживаются в каждом индивидууме довольно рано и сохраняются на всю жизнь, становясь со временем устойчивее. Но это не означает, что преобладающие интересы человека не меняются, обогащая по мере взросления его жизнь и придавая ей новое измерение. Тем не менее прирожденные предпочтения всегда остаются с человеком. Так, экстраверты никогда не станут интровертами, и наоборот. Это не исключает определенного развития и не означает также, что все вокруг безнадежно косные люди. Базисные изменения тоже возможны, только это требует больших усилий и каждодневной работы.

Экстраверты (Е) и интроверты (І) по-разному относятся к жизни. Экстраверты в значительно большей степени, чем интроверты, нуждаются в поощрении. Интроверты, наоборот, настораживаются при чрезмерных похвалах.

Интроверт задумается над тем, зачем это нужно, в то время как выражение «чрезмерная похвала» для экстраверта — логическая несообразность. Вследствие этого начальники-экстраверты имеют тенденцию перехваливать подчиненных; экстраверты-воспринимающие получают от этого удовольствие, а интроверты могут счесть такие

похвалы необязательными и даже фальшивыми. Это, в свою очередь, может поставить восхваляющего в неловкое положение и заставить его задуматься над тем, стоило ли вообще хвалить, хотя он и был совершенно искренен. В противоположность этому начальники-интроверты воздерживаются от похвалы (хотя и понимают, что подчиненным было бы приятно услышать о признании их заслуг), потому что боятся показаться неискренними. Это, в свою очередь, дает основание экстраверту-подчиненному чувствовать себя отвергнутым или в лучшем случае недооцененным. В соответствии со своими типами оба правы, хотя они и посылают друг другу неправильные сигналы.

Для интуитивного (N) типа все относительно: все должно иметь смысл. Если человек интуитивного типа ищет что-то конкретное, он может пройти мимо и не заметить того, что ищет. Это непостижимо для людей сенсорного (S) типа. Для них все реально существует, находится рядом. Как же можно было этого не увидеть?

Взаимное непонимание людей сенсорного и интуитивного типов всегда было предметом шуток и каламбуров. Однако в S—N-дилеммах нет ничего смешного, потому что часто трудности общения начинаются с неправильного восприятия: один видит лес, а другой деревья. Даже довольно простые инструкции могут означать совершенно разные вещи для сенсорного и интуитивного типов.

Что касается мыслительного (Т) и чувствующего (F) типов, то здесь очень важно помнить о том, что оба типа могут быть в равной степени интеллектуальными и эмоциональными. Речь идет только о процессе, который каждый из них предпочитает при принятии решений. В данном случае именно путь к решению, а не само решение характеризует личность. В худшем случае относящиеся к мыслительному типу думают, что у людей чувствующего типа в голове «одна муть», а последние чувствуют, что у первых «холодное сердце». В лучшем случае первые вносят объективность в процесс принятия какого-то решения, а вторые — понимание того, как такое решение в конечном счете повлияет на остальных.

Люди воспринимающего (Р) типа предпочитают в большинстве случаев позицию «поживем — увидим» в отношении того, какую выполнять работу, как решить конкретную проблему или даже что сегодня делать. Иначе говоря, люди воспринимающего типа имеют тенденцию постигать, они стремятся накапливать новую информацию вместо того, чтобы торопиться с заключением или оценкой по любому вопросу.

Люди решающего (Q) типа, наоборот, имеют тенденцию к тому, чтобы выносить решение вместо того, чтобы использовать новую информацию, даже если эта информация неизбежно должна изменить их решение. Соответственно, принадлежащие к воспринимающему типу фактически не могут принимать решения, в то время как люди решающего типа почти не способны менять свои. Такие крайности, тем не менее, не всегда являются правилом.

Проблемы, вызываемые конфликтами J—P, не поддаются описанию. Например, люди решающего (J) типа выводят из себя тех, кто относится к воспринимающему (P), тем, что им постоянно надо все завершить — иметь мнение, план, схему почти по любому вопросу. Последние доводят до отчаяния первых своей способностью спонтанно и легко реагировать на все не имеющее отношения к вопросам жизни и смерти, а иногда и к ним тоже. Следует отметить, что людям решающего типа не всегда удается двигаться в правильном направлении, а в связи с постоянно обновляющейся информацией некоторые представители воспринимающего типа вообще не знают, куда идти. Ни одно из предпочтений — решающий тип или воспринимающий — не является правильным или неправильным и тем более желанным. Организации нужны оба типа: тип P, подающий пример к тому, чтобы расслабиться и не делать из всего проблемы; тип J помогает типу P стать более организованным и доводить дело до конца.

Решетка Майерс—Бриггс

Каждый человек на нашей планете может по своему психологическому типу соответствовать одному из типологических профилей в решетке Майерс—Бриггс.

Рассмотрим более подробно некоторые из типологических профилей (см. рис. 3.2.3).

Например, ISTJ можно назвать природными организаторами жизни. Это самый надежный и ответственный тип — следовательно, лучше всего подходящий для роли менеджеров. ISTJ, как и деловым миром в целом, движет ответственность, продуктивность и практический результат. И эти качества прекрасно сочетаются друг с другом. К сильным сторонам ISTJ надо отнести умение действовать быстро и четко. Если они берутся за какое-то дело, то стремятся довести его до конца. Работа стоит у них на первом месте, и только потом идут се-

мейные и общественные обязанности. ISTJ отличаются спокойствием и выдержкой, им несвойственно определять свои взгляды выразительно и шумно. Во многих ситуациях, особенно в конфликтных, твердость ISTJ необходима. Это делает их незаменимыми в разного рода непредвиденных обстоятельствах, они нужны везде, начиная от операционной и кончая полем боя.

Сенсорный (S). Интуитивный (N)

			Мысли- тельный (T)	Чувст- вующий (F)	Мысли- тельный (T)	Чувст- вующий (F)
Интроверт- ный (I)	Восприим- чивый (P)	Решающий (I)	ISTJ	ISFJ	INFJ	INTJ
			ISTP	ISFP	INFP	INTP
Экстраверт- ный (E)	Решающий (I)	Восприим- чивый (P)	ESTP	ESFP	ENFP	ENTP
			ESTJ	ESFJ	ENFJ	ENTJ

Рис. 5.6. Типологические профили¹⁵

К сожалению, иногда они увлекаются и теряют чувство меры. Они устремляются к конечной цели и в погоне за практическим результатом оставляют без внимания чувства и интересы исполнителей. Они стремятся к продуктивности, но вместо этого сеют вокруг себя враждебность, неуравновешенность и нарушения трудовой дисциплины. Представители других типов постепенно оттираются в сторону, в результате чего организация приобретает отчетливую ISTJ-внешность. Нередко их непримиримость приводит к тому, что они стремятся все делать сами, ибо только в этом случае могут быть уверены, что все сделано так, как надо. Плохую службу может сослужить и их настоятельная потребность в уединении, а также нежелание открыто высказывать свои взгляды.

¹⁵ Управление человеческими ресурсами: учеб. /М.И. Соколова, А.Г. Дементьева. М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2006. С. 49.

ISTJ чрезвычайно скупы на похвалу даже там, где это необходимо. Они считают само собой разумеющимся, что работа должна быть сделана вовремя, аккуратно и точно. Неудивительно, что из ISTJ получаются неплохие служащие кредитных учреждений.

Людей, принадлежащих к типу INTJ, считают вольными мыслителями жизни. INTJ оказывают большое влияние на научную и практическую жизнь. Их ясный ум позволяет сразу охватить проблему в целом и наметить пути ее решения, а именно эти качества необходимы для того, чтобы занимать в обществе лидирующее положение.

Мало можно назвать областей, в которых INTJ не способны были бы преуспеть. Вследствие этого они обычно быстро продвигаются по служебной лестнице и стремятся занять руководящее положение, для которого считают себя созданными.

Если попытаться одним словом охарактеризовать этот тип, то вряд ли какое-нибудь из них передаст особенность INTJ лучше, чем, «независимость». Независимость определяет любое их начинание. Однако жажда независимости нередко вступает в противоречие с желанием держать под контролем свое окружение. Коллеги и подчиненные признают, что, хотя независимость и остается вожаемой целью INTJ, дозируется она так, как они считают нужным.

Умение держать в голове как проблему в целом, так и отдельные ее аспекты делает INTJ идеальным «мозговым центром» любой организации.

Менеджеры-INTJ остаются в душе вечными студентами. Они всегда исследуют «то, что могло бы быть», а их интуитивизм представляет собой хранилище всевозможных нововведений, программ, побуждений к работе и направлений деятельности. Они склонны усовершенствовать все, что их окружает. Даже если приказано во что бы то ни стало сохранять существующее положение, INTJ не смогут удержаться от того, чтобы сохранять его при помощи некоторых нововведений.

Другая слабость INTJ состоит в том, что они нередко полагают, что обдумать какое-либо дело во всех подробностях равносильно тому, чтобы его сделать. Они могут тщательно обсудить с коллегами все вопросы, относящиеся к эффективному выбору цели, распределению времени и набору рабочей бригады, могут все записать и даже сразу наметить пути возможных улучшений, но так и не перейдут к конкретной деятельности. Их интроверсия и интуитивизм охотнее размышляют и

воображают, чем действуют. Вследствие этого, сталкиваясь с конкретными требованиями, в особенности относящимися к конкретным людям или касающимися тривиальностей, INFJ нервничают, бросаются из стороны в сторону, теряют вкус к жизни. Им важно, чтобы каждый рабочий день содержал в себе такой элемент, как полчаса уединенных размышлений. Это помогает собраться с силами и дает необходимый простор для вдохновения, позволяет хотя бы пофантазировать о том, чего нет, но что могло бы быть.

Несмотря на все эти недостатки, вклад INTJ в деятельность любой организации невозможно переоценить. Их стремление лидировать и добиваться успеха во что бы то ни стало открывает путь на самые вершины в любой отрасли. Куда бы ни направили они свои усилия, им везде может сопутствовать удача. Они становятся хорошими писателями, адвокатами, исследователями и чиновниками.

Принадлежащие к типу ESFP стремятся сделать работу веселее. ESFP любят неожиданности и сами их доставляют. Для того чтобы понять и оценить, как вписывается этот тип в относительно жесткий порядок работы, необходимо некоторое воображение. Возбужденные и увлекающиеся, отличающиеся веселым характером и свободомыслием ESFP вносят оживление в любую ситуацию. К сожалению, их свободомыслие может пагубно действовать на окружающих и даже на них самих. Как и большинство представителей любознательного типа, они стремятся любую работу превратить в развлечение. Это главное дело их жизни. И если что-то никаким образом не удастся превратить в игру, они пытаются этого избежать или просто умывают руки и принимают за что-то другое. Они считают, что, раз уж нельзя получить удовольствие от самого дела, можно, по крайней мере, получить удовольствие от блаженного неведения.

ESFP хотят как можно больше видеть, чувствовать и пережить. Их часто неправильно понимают, считая поверхностными и несерьезными. Конечно, деятельности организации это не помогает, а истинный вклад в общее дело, который вносят ESFP, не всегда удается выявить.

Рабочей манерой ESFP свойственна энергичность, неумная общительность. Если в комнате находится ESFP, никому не будет скучно. Чем приятнее обстановка, тем эффективнее работа ESFP. Они обладают способностью заниматься одновременно несколькими делами, помогают окружающим, если это необходимо, энергич-

но берутся за любое дело, какое бы положение на организационной лестнице они ни занимали. У них всегда найдется время, чтобы прислушаться к чьим-либо потребностям. И все происходит в очень приятной и доброжелательной обстановке. Непредвиденные обстоятельства воспринимаются ESFP как желанные гости, способные оживить ситуацию, и не повергают их в ужас. Неожиданный или запланированный перерыв в работе рассматривается как повод обменяться служебными сплетнями, и благодаря этому день проходит легко и приятно. Работа вместе с ESFP редко бывает в тягость окружающим или подчиненным.

ESFP охотно позволяют другим быть такими, каковы они есть, и работать так, как они считают нужным. В самых бюрократических условиях и самых крупных организациях они умеют создать обстановку, благоприятствующую производительному труду. К сильным сторонам ESFP относится также умение сохранять ясную голову тогда, когда начинают поджимать сроки, а окружающие впадают в отчаяние. Редко можно увидеть ESFP, сидящего без дела и сожалеющего о происходящем.

Свои недостатки есть и у ESFP. Один из них — перенапряжение. Стремясь заниматься множеством дел, они могут потерять контроль над ситуацией. А как следствие — придут дурное настроение, усталость и отчаяние. Они нередко не поспевают за своими собственными задумками.

Преданность налаженному распорядку также не принадлежит к их добродетелям. И в результате они редко бывают там, где вы ожидаете их встретить, и в то время, когда было назначено. И хотя у них всегда найдется разумное объяснение своего отсутствия, с течением времени это становится фактором, отрицательно влияющим на работоспособность организации. Пренебрегая запланированным в угоду неожиданному, ESFP могут возбудить значительное недовольство в коллективе. К этому надо добавить их неспособность смотреть достаточно далеко вперед. Их волнует то, что происходит сегодня и здесь, а какое влияние может оказать их поведение, решения или конкретные действия — дело второстепенное. Третий их недостаток состоит в том, что стремление из всего делать повод для веселья не всегда бывает уместным. Действительно, многие компании придерживаются убеждения, что работа и веселье несовместимы, веселье уместно дома или на ежегодных пикниках.

Но если отбросить в сторону отрицательные моменты, то едва ли найдутся более преданные служители обществу, чем ESFP. Из них получаются прекрасные педагоги и воспитатели, церковнослужители, торговцы и спортивные инструкторы. Когда ESFP подвизаются на каком-либо из этих поприщ, их сослуживцы имеют возможность сполна оценить, сколь эффективно они справляются со своей работой, располагая окружающих к тому, чтобы вносить в нее радость и веселье.

Психологическая несовместимость людей очень часто является причиной конфликта и создает нездоровую рабочую обстановку. Руководитель должен знать основы типологии людей, чтобы формировать работоспособные команды, создавать коллектив единомышленников, правильно распределять задания, учитывая темперамент и индивидуальные психологические характеристики своих подчиненных.

Жизнь укрепляет в людях их предпочтения, заставляя относиться к предпочтениям, им не свойственным, с большим недоверием.

К какому бы типу ни относился человек, он заметит, что все происходящее с ним в течение дня согласуется, похоже, с его предпочтениями. Так, если он относится к решающему (J) типу, то с удовольствием обнаружит к концу дня, что действовал по своему плану, и это ему очень помогало. А если человек относится к воспринимающему (P) типу, то будет в конце дня со вздохом думать, что мог бы свободно справиться со многими неожиданностями, которые ему встретились. И так для всех восьми предпочтений. В стрессовых ситуациях люди мыслительного (T) типа будут довольны, что их объективность помогла им оставаться невозмутимыми под градом нападок, а люди чувствующего (F) типа будут довольны в подобной ситуации тем, что смогли оказать поддержку всем, кто в ней нуждался, и т.д.

Психологические характеристики персонала лежат в основе формирования эффективных рабочих команд или групп. В настоящее время нет ни одной организации, которая не использовала бы группы для решения широкого спектра проблем, с которыми ей приходится сталкиваться. Служащие из различных функциональных подразделений объединяются для того, чтобы решать различного рода задачи, начиная с разработки планов стратегического развития компании и заканчивая решением об отказе от той или иной стратегической зоны хозяйствования.

Группам часто передаются полномочия не только для разрешения тех или иных проблем, но и для совершенствования управления

или обучения друг друга. Очевидно, что в жизни современного работника группы также играют важную роль. Все больше времени человек проводит в различных группах, что объясняется рядом причин.

Во-первых, менеджеры большинства компаний пытаются сделать работу более демократичной. Все чаще используются целевые и проектные группы, которые объединяют людей из различных департаментов и с разных ступеней служебной лестницы. Больше работников участвуют в принятии ответственных решений, которые часто обсуждаются на собраниях групп или трудового коллектива.

Во-вторых, все меньше людей работает в жестко структурированных компаниях со стабильным окружением и рутинными технологиями. Напротив, все больше государственных организаций, фирм, предоставляющих услуги, оперируют в условиях изменчивого и нестабильного окружения. Подобные условия приводят к необходимости создания гибких, динамичных структур, использующих проектные группы для отслеживания изменений и адаптации к ним.

В-третьих, многие организации для повышения эффективности деятельности своих работников наделяют их все большей ответственностью, вовлекая в процесс принятия решений. Это часто происходит, когда ликвидируется среднее звено менеджмента и усиливается процесс делегирования полномочий. В результате работники чувствуют себя более ответственными за качество продукции, улучшение методов производства, контроля и т.д. Для осуществления этих начинаний также используются группы.

Чтобы эффективно управлять группами, менеджер должен понимать их природу, оценивать эффект их размеров, знать методы формирования групп, пути развития, ключевые роли в группе и психологические профили членов команды.

Группа, как и любое организационное образование, подвержена определенным закономерностям в своем развитии. Для организации важно уметь оценивать эффективность группы. Критерии оценки эффективности группы примерно те же, что используются для оценки результатов труда работника: производительность, удовлетворение работой, адаптация и обучение и т.д.

Менеджеру важно знать особенности группового поведения и уметь направлять его в русло созидательной, а не деструктивной деятельности.

Существует большое разнообразие групп, которые можно классифицировать по различным признакам. Например, группы отличаются друг от друга по размерам, но чаще всего они состоят из четырех—десяти человек. Мелкие группы — диады и триады — достаточно обособлены и обладают своими отличительными характеристиками. Группы большего размера имеют другой эффект деятельности и иную психологическую природу. Помимо этого группы можно классифицировать по целевому назначению. В частности, первичные группы имеют особенное значение при формировании воззрений человека, но немалую роль играют и другие, например социальные или целевые, группы. Кроме того, в структуре любой организации существуют формальные и неформальные группы.

Наряду с размером, целевым назначением и природой образования групп более четко идентифицировать те или иные группы помогают такие характеристики, как гомогенность, фоновые свойства, статус членов группы. Гомогенность позволяет оценить однородность группы, фоновые свойства характеризуют состояние внешней среды, статус, присваиваемый каждому из ее членов, может способствовать успеху группы, но может и затормозить ее развитие.

На создание групп влияют персональные характеристики людей и ситуационные факторы. Группы, как правило, формируются из людей со сходными воззрениями и ценностями, целями и интересами. Образуются группы и тогда, когда людям необходима «сила многих», чтобы влиять на других или достичь поставленной цели. Организация может влиять на образование групп и использовать различные группы для реализации своих стратегий.

Все группы проходят в своем развитии несколько стадий, на каждой из которых поведение членов группы направлено на решение определенных задач, при этом каждому поручено выполнение определенных функций и ролей. Развитие группы может привести ее либо к распаду, либо к успеху, к зрелости, в зависимости от того, насколько хорошо члены группы справятся со всеми проблемами различных стадий ее развития. Исходно группе предстоит решить вопрос о лидерстве и распределении ролей. Конфликты данного этапа должны быть решены, иначе группа никогда не станет сплоченной. Успешность роли лидера, которую берут на себя отдельные ее члены, является одной из ключевых проблем развития группы.

Существуют несколько различных типов функций и ролей в группе, которые зависят от цели ее создания. Распределение целевых и социально-эмоциональных ролей может привести к возникновению множества проблем, с которыми большинство групп успешно справляются, но многие группы с трудом преодолевают сложности распределения ролей, зачастую сталкиваясь с разрушительным поведением внутри группы.

Группы могут контролировать деятельность своих членов разными методами. Важным фактором, влияющим на качество контроля и предсказуемость поведения в группе, является формирование групповых норм, разделяемых всей группой, и моделей поведения. Невозможно понять группу, не зная ее норм, и члены группы не могут действовать адекватно, если они этих норм не знают или не соблюдают.

Руководство должно создавать нормы, которые определяют успех организации. Правильно установленные и соблюдаемые нормы поведения позволяют создать в организации команду единомышленников, укрепить корпоративный дух компании, усилить чувство сопричастности общим целям.

Обеспечение влияния и подчинения является одним из важнейших аспектов деятельности группы. Влияние присутствует во всех ситуациях человеческого общения и взаимодействия. Изменение поведения индивидуума в результате реального или воображаемого давления на него со стороны окружения связано с подчинением. Люди отличаются друг от друга по способности к подчинению, которое может проявляться в виде согласия, солидарности, сопричастности.

Важной характеристикой группы является ее сплоченность. Сплоченные группы оказывают сильное влияние на своих членов. Сплоченность заставляет членов группы вместе стремиться к поставленной перед ними цели, всегда приводит к возникновению командного настроения. Сплоченность, как правило, приводит к положительным последствиям, но может иметь и негативный эффект при групповом принятии решений и в случае, когда сплоченная группа не подчиняется руководству. С точки зрения менеджера, сплоченная группа, которая стремится к поставленным для нее целям, гораздо лучше сплоченной группы, которая препятствует достижению этих целей.

Существенное значение для сплоченности и производительности имеет солидарное поведение членов группы. Такая манера поведения очень важна, когда организация стремится стать лучшей, так как успех

зависит от нестандартных действий каждого работника. Организация заинтересована в стимулировании солидарного поведения сотрудников. Солидарное поведение может быть обеспечено, например, за счет развития сотрудничества.

В любом коллективе люди имеют выбор: сотрудничать или конкурировать. Для достижения успеха группой или организацией необходима соответствующая модель поведения. Но такая модель не возникает сама по себе: в то время как одни условия могут послужить ее созданию, другие могут затормозить этот процесс. Такое заключение справедливо как для сотрудничества, так и для конкуренции, развитию которых способствуют индивидуальные особенности личности, нормы поведения, цели и награды, связь между людьми и другие факторы. Менеджеры могут воздействовать на развитие обоих типов поведения: в зависимости от поставленной задачи могут быть предприняты шаги, направленные на стимулирование или сдерживание сотрудничества или конкуренции.

Итак, при отборе персонала руководству компании необходимо учитывать принципы системы оценки личности и основные аспекты формирования групп для повышения эффективности деятельности компании.

Целью отбора является утверждение наиболее подходящих претендентов и убеждение их принять предложение о трудоустройстве в компанию.

Методы отбора. Основными методами отбора, широко используемыми в настоящее время, являются тесты и испытания, составление резюме, собеседование и обращение к специализированным компаниям (центры оценки).

Тесты и испытания. Поведенческие науки разработали множество различных тестов и испытаний, которые помогают определить, к какому типу людей относится кандидат и насколько эффективно он сможет выполнять конкретную работу.

Один из видов отборочных испытаний предусматривает измерение способности выполнения задач, связанных с предполагаемой работой. Например, кандидат может продемонстрировать свое умение работать на компьютере, знание иностранного языка и т.д.

Другой вид отборочных тестов предусматривает оценку психологических характеристик, таких как уровень интеллекта, энергичность,

откровенность, открытость, уверенность в себе, эмоциональная устойчивость, внимание к деталям.

Резюме. В специально составляемых анкетах, называемых резюме, указывается стаж предыдущей работы, образование, предполагаемая зарплата и другие навыки, которыми обладает претендент. Такие анкеты используются на первоначальном этапе отбора для сравнения и оценки уровня квалификации кандидатов на определенную должность.

Центры оценки. Впервые такие центры были созданы в США во время Второй мировой войны для отбора и оценки агентов для секретной службы. Суть работы таких центров — моделирование различных ситуаций. В настоящее время такие методы широко используются специализированными фирмами в области найма и оценки персонала. В ходе испытаний оценивается способность нанимаемого работника в выполнении конкретных задач. Услугами специализированных агентств в данной области обычно пользуются крупные фирмы для отбора и оценки руководителей высшего звена управления.

Одним из крупнейших центров оценки находится в г. Питсбурге. Данное агентство имеет более 1000 подразделений в Канаде, США, ФРГ, Японии, Великобритании, Австралии. Центр располагает тестовыми испытаниями для руководителей во многих сферах деятельности — промышленности, здравоохранении, образовании, госслужбе.

Испытание занимает разное время, от нескольких часов до нескольких суток. Рассмотрим некоторые из них.

- Моделирование управленческих действий. Имитируется реальная деятельность фирмы — ознакомление испытуемого с серией инструкций, деловых бумаг, приказов и другими деловыми документами, необходимыми для отдачи распоряжений по конкретным технологическим, производственным и кадровым вопросам. Затем проводится интервью.

- Принятие решения. Все кандидаты разделяются на несколько команд, которые представляют различные конкурирующие фирмы. Моделируется работа фирм в течение 2–5 лет. Один час равняется году. Участникам необходимо принимать решения по ценообразованию, маркетингу, менеджменту, финансированию. Деятельность участников оценивается экспертами.

- Разработка проекта. Необходимо разработать план развития какого-либо вида деятельности. На подготовку проекта отводится один час. Затем план защищается перед экспертами.

- Подготовка делового письма. Каждый испытуемый обязан составить деловые письма по разным вопросам и с разных позиций. Действия оценивают эксперты.

По окончании испытания составляется экспертное заключение на основе различных аспектов, разработанных заранее.

Исследования показали, что центры оценки являются отличным средством для прогнозирования рабочих качеств кандидатов. Однако они весьма дороги и поэтому обычно используются только крупными, преуспевающими компаниями, такими как General Electric, IBM.

Собеседование. Собеседование является наиболее широко применяемым методом отбора кадров. Даже работников неуправленческого состава редко принимают на работу без собеседования. Подбор руководителя высокого ранга может потребовать проведения нескольких собеседований.

К проведению интервью необходимо предварительно подготовиться. Прежде чем встречаться с человеком, нужно провести описание рабочего места, сформулировать четкие требования к вакансии. Исходя из этих требований, следует выработать критерии отбора кандидатов. Чем точнее сформулированы данные требования, тем проще будет отобрать соответствующих кандидатов. До проведения собеседования необходимо поработать с резюме кандидата.

Собеседование обычно проводится в три этапа. На первом кандидату необходимо рассказать, какие требования предъявляются к должности в данной компании. Следует также рассказать о традициях и корпоративной культуре компании, о структуре подчиненности, о задачах, стоящих перед ним, о мотивации сотрудников. Размер зарплаты на данном этапе не обсуждается.

На втором этапе компания должна определить, подходит ли ей данный кандидат. Менеджеры, проводящие интервью, задают вопросы относительно биографии претендента. Такие вопросы используются для того, чтобы воссоздать факты, не отраженные в резюме, или прояснить те из них, которые вызывают сомнения. В ходе беседы также необходимо проверить профессиональную компетентность человека. Интервью следует проводить по заранее составленной схеме. В некоторых организациях для формализации

процесса структурирования интервью линейным менеджерам вменяется в обязанность заполнение формы оценки кандидата, в основе которой лежит описание кандидата.

По завершении данного этапа принимается решение о соответствии или несоответствии кандидата требованиям компании, анализируются психологические характеристики претендента. Если соискатель подходит, то назначается еще одна встреча, на которой обсуждаются детали контракта.

Если кандидату нужно отказать, то в данном случае необходимо сделать акцент на том, что не он не соответствует требованиям компании, а компания ему не подходит.

При проведении собеседования необходимо учитывать следующее:

- не выбирать работника по первому впечатлению;
- не проводить сравнение по предыдущему кандидату, который оставил плохое впечатление;
- при разговоре постараться расположить интервьюируемого к себе — установить взаимопонимание с кандидатом;
- главное внимание уделять требованиям к работе (структурированное интервью со стандартными вопросами).

Итак, к ключевым этапам процедуры отбора можно отнести:

- отбор резюме;
- подготовка списка потенциальных кандидатов;
- приглашение кандидатов на интервью;
- проведение интервью;
- принятие решения о выборе кандидата;
- подготовка контракта;
- обсуждение контракта с кандидатом;
- информирование кандидатов, не прошедших отбор;
- прием на работу и уведомление соответствующих руководителей о закрытии вакансии.

3.3. Разработка системы компенсации

Самое главное обязательство работодателя по отношению к работнику — обязательство своевременной выплаты заработной платы. Обычно заработная плата и другие материальные вознаграждения составляют до 60% всех издержек компании. Большинство организа-

ций затрачивает немало усилий и времени для создания оптимальной системы оплаты труда, которая могла бы соответствовать интересам работника и работодателя.

Целью проведения политики фирмы в области оплаты труда является:

- набрать персонал необходимой квалификации;
- удержать специалистов, необходимых компании;
- стимулировать персонал для выполнения поставленных перед ним задач.

Вид и количество вознаграждений, предлагаемых компанией, имеют также важное значение для повышения качества трудовой жизни.

По мнению специалистов, при расчете компенсационного пакета нужно учитывать несколько факторов:

- динамику рынка труда, размер зарплат и льгот у конкурентов и на рынке в целом;
- уровень инфляции (чаще всего этот показатель используют для установления зарплаты рядовых сотрудников);
- размер материального вознаграждения зависит от личных достижений работника.

Заработная плата относится к денежному вознаграждению, выплачиваемому организацией работнику за выполненную работу. Компания не может набирать и удерживать рабочую силу, если она не выплачивает вознаграждение по конкурентоспособным ставкам и не имеет шкалы оплаты, стимулирующей людей к работе в данном месте. Разработка структуры заработной платы является обязанностью отдела по управлению персоналом. Кроме заработной платы компании широко используют различные гибкие формы оплаты труда и системы льгот.

Разработать систему материальной компенсации без учета конкретной ситуации достаточно сложно, поэтому каждая компания использует свою схему оплаты труда. Однако существуют общие подходы разработки политики оплаты труда.

В международной практике принято четыре формы оплаты труда:

6. Повременная — оплата, находящаяся в зависимости от количества отработанных часов, а не объема выполненных работ.

7. Оплата по результатам работы — оплата исходя из объема выполненной работы и расценок ее выполнения.

8. Корпоративные мотивационные схемы — оплата, которая связана с эффективностью работы всей компании.

9. Оплата в зависимости от квалификации и профессионализма.

Как правило, при всех мотивационных схемах сотрудник получает определенную фиксированную часть — базовый оклад и переменную часть. Размер фиксированной части зависит от нескольких факторов — квалификации человека, сложности выполняемой работы, востребованности специалиста, возможностей компании, рыночного уровня оплаты труда и др.

Переменная часть заработной платы включает ежемесячные выплаты, квартальные и годовые премии. Размер этих поощрений компании устанавливают по своему усмотрению. Эффективность гибких форм оплаты труда во многом зависит от того, по каким критериям они рассчитываются. Необходимо разработать систему ключевых показателей эффективности, чтобы сотрудникам было понятно, за какие конкретные действия им будут платить. Выбор ключевых показателей зависит от стратегических целей компании, и их может быть довольно много. В среднем для отдельного сотрудника их обычно насчитывается до десяти: производительность труда, качество продукции, зависимость от экономии материалов, удовлетворение требований потребителей, выполнение индивидуального плана развития и др.

Основной вопрос, который должно решить для себя руководство, — это соотношение постоянной и переменной частей оплаты труда. Данное соотношение зависит от позиции сотрудника в должностной иерархии — чем выше его ранг, тем большее влияние он оказывает на деятельность компании, соответственно тем большая часть его зарплаты должна зависеть от результатов работы подразделения и показателей компании в целом.

Различают следующие гибкие формы оплаты труда.

- Комиссионные. Сотрудник (агенты по продаже) получает определенный процент от сумм, которые ему платят клиенты при покупке у него товара. Комиссионные могут использоваться в сочетании с базовым окладом.

- Денежные выплаты за выполнение поставленных целей (60% компаний), так называемые премии. Соответствие работников некоторым заранее установленным критериям — экономические по-

казатели, показатели качества, оценка сотрудника другими лицами. Каждая компания устанавливает собственные цели.

- Специальные индивидуальные вознаграждения в качестве признания ценности того или иного работника. Специальные премии, выплачиваемые сотрудникам за владение навыками, остро необходимыми компании в настоящий момент (*hot skills*); премии за верность компании сотрудникам, проработавшим в организации определенное количество времени (выплачиваются специалистам, уход которых нежелателен для компании).

- Программы распределения прибыли. Сотрудник получает определенный процент прибыли компании. Премия получает каждый работник, но ее размер зависит от результатов деятельности каждого подразделения. Применяются как индивидуальные вознаграждения, сотрудник получает заранее оговоренный процент прибыли при хорошем выполнении работы; может быть установлена схема разделения прибыли для всех сотрудников (или подразделения) — способ психологического объединения работников.

Практика показывает, что для успешного долгосрочного развития компании годятся не все виды вознаграждения. Ведь заработная плата менеджера зависит скорее от соотношения спроса и предложения на рынке труда, чем от конкретных результатов работы. Варьируемые выплаты (премии и бонусы) мотивируют его на достижение краткосрочных результатов и привязаны к достижению конкретных целей: уровня прибыли или, например, объема производства. Дополнительные поощрения в виде автомобиля, оплаты специальных пенсионных планов, страхования профессиональной ответственности, по сути, являются набором привилегий, подчеркивающих статус конкретного топ-менеджера.

Акционеров компании в первую очередь все-таки интересует долгосрочный результат развития компании. Ни прибыль, ни натуральные показатели здесь не годятся. В качестве оценки успешности развития фирмы последние 10–15 лет используются практически исключительно показатель капитализации компании, стоимость ее на рынке. По данным исследований, вознаграждение 80% западных менеджеров высшего уровня управления так или иначе привязано к стоимости возглавляемой ими компании. Для того чтобы сосредоточить внимание менеджеров именно на капитализации, используется еще одна форма оплаты труда — акции и опционы.

Акции и опционы на их покупку. При такой схеме сотрудник никаких выплат в форме реальных денег не получает. Вместо этого совет директоров компании принимает решение о безвозмездном предоставлении сотруднику в собственность определенного числа акций либо просто предоставляет ему право приобрести пакет акций заранее оговоренного размера.

Во второй половине 1970-х и все 1980-е годы американские законодатели поддерживали концепцию ESOP (employee stock ownership plan) — планы создания акционерной собственности работников. В 1974 году был принят закон о гарантиях пенсионного обеспечения работников — первый федеральный законодательный акт, предоставляющий налоговые льготы компаниям, имеющим ESOP в качестве одного из утвержденных планов, обеспечивающих получение работниками дополнительных пособий и пенсий. Чуть позже в обиход вошли опционы как вариант вознаграждения топ-менеджеров. Данные программы используют 10 тыс. предприятий, на которых трудится Ую всей рабочей силы США (11 млн человек).

Научное обоснование использования опционов дает так называемая агентская теория (agency theory). Она строится на предположении, что менеджеры, нанятые акционерами, действуют так, чтобы максимизировать выгоды для себя, а не для собственников. В результате собственники несут расходы — издержки (доходы, потерянные в результате несовершенного контроля за менеджерами).

В 70-х годах XX века исследователи обнаружили, что многие корпорации контролируются исключительно менеджментом, а власть собственника неизмеримо мала. При этом анализ данных показал, что вознаграждение гендиректора от роста капитализации (цели собственника) никак не зависело. Поиски балансов интересов собственника и менеджера привели к широкому применению опционов, привязывающих вознаграждение к капитализации.

В настоящее время крупные российские компании стали использовать опционы для сотрудников, ставшие уже привычным явлением на Западе, особенно в США. Этот простой и эффективный способ мотивации персонала, как выяснилось, может оказать существенное влияние не только на рынок труда, но и на фондовый рынок. Особенно когда опционы внедряют такие компании, как «Газпром», «Вымпелком», группа IT-компаний IBS.

Общий смысл опционных программ заключается в том, что компания обязуется через определенный срок продать сотруднику свои акции по заранее определенной цене. Если к сроку реализации опциона рыночная цена акций компании превысит фиксированную, сотрудник выкупает их и получает свой доход от роста капитализации компании.

Выкуп акций может быть ограничен и дополнительными персональными условиями (акции с ограничениями в обращении).

Программы вознаграждения, основанные на реальных акциях, наиболее сложны в исполнении в России с юридической точки зрения. Согласно российскому законодательству лишить права собственности практически невозможно. Поэтому компаниям приходится разрабатывать различные механизмы, которые в случае, например, выхода участника из программы в какой-то степени помогают вернуть акции. Например, структурированные сделки по приобретению акций, когда вся схема разбивается на определенные этапы и право собственности на акции переходит участнику программ в конце определенного этапа.

В настоящее время порядка 20–25 российских компаний применяют опционные программы: все лидеры нефтегазового комплекса и компании, прошедшие IPO (процедура первичного размещения акции) на западных рынках (ЛУКОЙЛ, «Татнефть», «Вымпелком», «Газпром», МТС, «Вимм-Билль-Данн»).

Самостоятельно разрабатывать опционную программу российским компаниям достаточно сложно. Необходимо учитывать такие аспекты, как налоговая защита, соответствие программы трудовому законодательству и проч. Обычно компании заказывают разработку программы специальным консультантам.

Участники опционных программ не платят налоги. Если опцион реализован и акции по нему получены, Налоговый кодекс определяет эту операцию как приобретение имущества по более низкой цене, чем рыночная. И разница между ценой приобретения акции и ее рыночной ценой будет доходом физического лица в виде материальной выгоды. С этого дохода необходимо уплатить налог.

Можно выделить следующие преимущества внедрения опционных программ:

- повышается инвестиционная привлекательность компании, а следовательно, и ее котировки (у менеджеров опционы — гарантия лояльности акционеров);

- интересы менеджеров и акционеров начинают совпадать (необходимы менеджеры, умеющие увеличивать капитализацию компании — лучший способ привлечь таких людей — допустить их до участия в капитале);
- количество сильных топ-менеджеров на рынке труда ограничено, и компании таким образом стараются удержать людей;
- менеджеры следят за стоимостью акций (капитализация — критерий успеха).

Существенным ограничением на распространение опционных программ является их применение только в условиях публичной компании: акции должны котироваться на рынке.

Компании чаще всего в области оплаты труда используют политику, которая предусматривает сочетание фиксированной и переменной частей заработной платы.

Вознаграждением для персонала являются не только заработная плата и различные бонусы. Также существуют различные дополнительные льготы: оплаченные отпуска, оплата больничных, медицинское страхование, пенсионное обеспечение, субсидирование предприятиями питания, выдача ссуд с пониженной процентной ставкой, оплата детских учреждений, предоставление юридических услуг, программы физического оздоровления, культурные мероприятия, оплата обучения. Например, в США дополнительные льготы составляют в среднем 40% всей зарплаты сотрудника. При установлении льгот используется традиционный подход — одинаковые льготы имеют работники одного уровня. В приложении 8 приводятся характеристики систем оплаты труда в американских, европейских и японских компаниях.

Для организации важно регулярно анализировать и пересматривать систему оплаты труда и программы льгот. Уровень оплаты труда должен постоянно повышаться и быть сопоставим с конкурентами, льготы должны быть тщательно продуманы, так как именно они часто определяют окончательное решение сотрудника о выборе компании. Для обеспечения реализации целей и стратегии компании особое значение приобретает способность руководителей набирать, удерживать и мотивировать своих сотрудников.

Лекция 4. Развитие человеческих ресурсов

ПЛАН

- 4.1. Мотивация персонала.
- 4.2. Обучение сотрудников.
- 4.3. Оценка трудовых ресурсов.
- 4.4. Развитие карьеры и лидерства в организации.

4.1. Мотивация персонала

В основе политики развития трудовых ресурсов лежат принципы мотивации. Руководители воплощают свои решения в дела, применяя на практике основные принципы мотивации. В связи с возрастанием в настоящее время роли и значения человеческого фактора нельзя не учитывать закономерностей человеческого поведения и связанной с этим мотивации. В современных условиях при поиске путей повышения эффективности функционирования организации смещение акцентов происходит в сторону конкретного человека.

Высшее искусство руководителя — досконально разобраться в человеке, понять, что он любит, поскольку, как ни странно, большинство людей не имеют ни малейшего представления о том, к какому виду деятельности они более склонны и в чем состоит их особый дар. Когда человек занимается любимым делом, он доволен и счастлив, а если все спокойно, радостно и приветливо, это создает в компании особую атмосферу. Задачей каждого менеджера является создание мотивации для сотрудников, чтобы они работали больше и лучше, при этом мотивация, относясь к ментальному состоянию человека, определяет основу его поведения, формирует ограничительные барьеры поведения.

Обычно под термином «мотивация» понимают совокупность побудительных сил человеческой деятельности, как осознаваемых, так и не осознаваемых самим человеком. Мотивация — это понятие, используемое для объяснения последовательности поведенческих действий, направленных на определенную цель, которая может меняться в зависимости от различных обстоятельств, ситуаций. В понятие «мотивация» входят вопросы активизации, управления и реализации целенаправленного поведения человека. Мотивация отвечает на вопрос, зачем так, а не иначе поступает данный чело-

век. Это прямым образом относится и к конкретному руководителю, участвующему в управлении. Мотивация — это процесс, начинающийся с физиологической или психологической нехватки или потребности, которая активизирует поведение или создает побуждение (мотив), направленное на достижение определенной цели или вознаграждения. Потребности создают побуждения, нацеленные на получение вознаграждения, в чем и заключена основа мотивации. На рис. 4.1.1 приведена модель мотивации поведения через потребности и их удовлетворение.



Рис. 5.7. Модель мотивации поведения через потребности¹⁶

Учет мотивационных особенностей поведения имеет важнейшее значение для повышения эффективности деятельности руководителей, работающих коллективов, а также целых организаций. Упрощенное понимание проблемы мотивации долгое время укладывалось в рамки односторонних теорий, что приводило ученых к неудачам. В настоящее время существуют различные теоретические направления в области трудовой мотивации.

Современные теории мотивации можно разделить на две категории: содержательные и процессуальные.

Содержательные теории мотивации в первую очередь стараются определить потребности, побуждающие людей к действию, особенно при оценке объема и содержания работы. Они изучают причины мотивированного поведения, т.е. то, что его вызывает. Данные теории объясняют поведение с точки зрения потребностей, рассматривают факторы, толкающие людей на какие-либо шаги. Кто-то предпринимает

¹⁶ Управление человеческими ресурсами: учеб. / М. И. Соколова, А. Г. Дементьева. М.: ТК Велби, Изд-во, 2006. С. 77.

определенные действия из-за более высокого оклада, кто-то — из-за потребности власти.

Наиболее известными из них являются: иерархия потребностей А. Маслоу, теория «достижения/власть» Д. МакКлеланда, двухфакторная модель Ф. Герцберга, модель ERG К. Альдерфера (рис. 4.1.2).

За исключением возможного применения следствий из теории Ф. Герцберга для проектирования рабочего места, содержательные теории не могут быть непосредственно перенесены в реальную практику управления человеческими ресурсами. Тем не менее каждая из этих теорий дает менеджерам определенное понимание поведения человека и его деятельности.

Модель потребностей по А. Маслоу		Двухфазная модель Ф. Герцберга	Модель ERG К. Альдерфера
Самоактуализация и полное удовлетворение потребностей	Мотивирующие факторы	Работа сама по себе Достижения Возможности роста	Потребности роста
Потребности в уважении и статусе		Продвижение Признание	Потребности возможностей
Потребности в принадлежности и социальные потребности	Поддерживающие факторы	Статус Отношения с руководителем Отношения с коллегами Отношения с подчиненными Качество руководства	
Потребности в безопасности и защищенности		Политика и управление компании Надежная работа	Потребности существования
Физиологические потребности		Условия работы Оплата труда	

Рис. 5.8. Модели человеческих потребностей¹⁷

Процессуальные теории являются более современными теориями мотивации. Они основываются в первую очередь на том, как ведут себя люди с учетом их восприятия и познания жизни. В них анализируется то, как человек распределяет усилия для достижения различных целей и как выбирает конкретный вид поведения. Процессуальные

¹⁷ Управление человеческими ресурсами: учеб. / М. И. Соколова, А. Г. Дементьева. М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2006. С. 78.

теории не оспаривают существование потребностей, но считают, что поведение людей определяется не только ими, а является также функцией его восприятия и ожиданий, связанных с данной ситуацией, и возможных последствий выбранного типа поведения.

Наибольшее распространение получили процессуальные теории подкрепления, ожидания, справедливости, комплексная теория.

В основе теории подкрепления лежат многочисленные исследования, среди которых важное место занимают работы Б. Скиннера и Альберта Бандуры.

Теория подкрепления базируется на принципе модификации организационного поведения, обозначающем систематическое поощрение (подкрепление) желательного поведения и неподкрепление или наказание нежелательного поведения.

Поощрение (подкрепление) — очень важный принцип обучения. В некотором смысле мотивация является внутренней причиной поведения, а подкрепление — внешней. Таким образом, позитивное подкрепление — это все, что увеличивает силу отклика, т.е. ответную реакцию на стимул, либо вызывает повторение поведения, предшествовавшего подкреплению. Без подкрепления нет никакой измеримой модификации поведения.

Модели человеческих потребностей

Некоторые события могут явиться **негативным подкреплением** в случае, если его устранение после отклика повышает частоту нужного отклика.

Наказание — последствия определенного поведенческого отклика. Применение наказания обычно дает установку не делать чего-то. Это достаточно противоречивый метод модификации поведения. Некоторые специалисты считают, что наказание противоположно поощрению и настолько же эффективно для изменения поведения. Другие же считают наказание плохим методом обучения, так как его результаты не столь предсказуемы, влияние его менее постоянно, а кроме того, наказание может сопровождаться негативным отношением работника к наказавшему его руководителю и выполняемой деятельности. Тем не менее в ситуациях, когда издержки ненаказуемости перевешивают преимущества, наказание может явиться единственно правильным решением. Наказание использовалось и будет использоваться как метод изменения поведения.

Проведенные исследования показали, что в компаниях, ориентированных на модификацию организационного поведения, типы поведения, связанные с качеством продукции, безопасностью труда и др., улучшаются чаще, чем в других компаниях.

Теория ожиданий уходит своими корнями в концепции Курта Левина и Эдуарда Толмена, касающиеся процесса познания, а также в концепции выбора поведения и полезности классической экономической теории. Однако первым теорию ожидания применительно к трудовой мотивации сформулировал Виктор Врум. В отличие от большинства критиков содержательных теорий он предложил свою теорию ожидания как альтернативу, считая, что содержательные модели не дают адекватного объяснения сложным процессам мотивации.

Теория ожиданий базируется на положении о том, что наличие активной потребности не является единственным необходимым условием мотивации человека на достижение определенной цели. Человек должен надеяться на то, что выбранный им тип поведения действительно приведет к удовлетворению или приобретению желаемого.

При анализе мотивации к труду теория ожидания подчеркивает важность трех взаимосвязей: затраты труда — результаты; результаты — вознаграждение; вознаграждение — валентность (удовлетворенность вознаграждением). Ожидания в отношении затрат труда и результатов — это соотношение между затраченными усилиями и полученными результатами.

Ожидания в отношении результатов и вознаграждений — это ожидания определенного вознаграждения или поощрения в ответ на достигнутый уровень результатов.

Третий фактор, определяющий мотивацию в теории ожидания, — это валентность или ценность поощрения или вознаграждения. Валентность — это предполагаемая степень относительного удовлетворения или неудовлетворения, возникающая вследствие получения определенного вознаграждения. При соответствии вознаграждения труда ожиданиям человека растет удовлетворение.

Однако существует и обратный процесс. Неудовлетворенность является результатом неправильной организации поощрения и других элементов мотивационного процесса. Проведенные исследования показывают, что текучесть кадров, переход на другую работу, жалобы, предложения, опоздания являются ответом на неудовлетворение трудом. Работники по-разному реагируют на неудовлетворение в зависимости от ситуации. Служащие, имеющие более тесные связи с компа-

нией (срок работы, специальная подготовка), конструктивно подходят к решению данного вопроса. Они вносят предложения, обсуждают причины сложившейся ситуации или ожидают перемен. Другие же увольняются или начинают пренебрежительно относиться к работе.

Валентность будет положительной, если человек из двух вариантов — добиваться результата и не добиваться — выбирает первый. Валентность равна нулю, если человек равнодушно относится к результату. Отрицательная валентность отмечается в том случае, если человек предпочитает не добиваться результата.

Для эффективной мотивации менеджер должен установить твердое соотношение между достигнутыми результатами и вознаграждением. В связи с этим стоит давать вознаграждение только за эффективную работу.

Следует помнить, что работники сумеют достичь уровня результативности, требуемого для получения ценного вознаграждения, если делегированный им уровень полномочий, их профессиональные навыки достаточно высоки для выполнения поставленной задачи.

Модель ожиданий заставляет менеджеров задуматься о том, как протекает в сознании их подчиненных процесс мотивации. Модель основывается на допущении, что просто поощрений и наказаний недостаточно для инициации желаемых действий работников. Сотрудник — думающая личность, поведение которой детерминировано убеждениями, восприятием и вероятностными оценками. Основная причина, почему модель Врума стала значимой современной моделью трудовой мотивации, заключается, скорее всего, в том, что она не прибегает к упрощению, в отличие от содержательных теорий мотивации.

С другой стороны, теория ожидания, признавая сложность процесса мотивации, остается очень трудной для понимания и практического применения. Много препятствий встречается при определении параметров модели. В частности, теория ожидания как теория процесса не указывает, какие результаты приемлемы для данной личности в определенной ситуации.

Лиман Портер и Эдвард Лоулер разработали комплексную процессуальную теорию мотивации, исходя из предпосылки, что мотивация, удовлетворенность и исполнительность представляют собой отдельные переменные и взаимодействуют иначе, чем принято считать. В их модели, показанной на рис. 4.1.3, фигурируют пять переменных: затраченные усилия, восприятие, полученные результаты, вознаграж-

дение, степень удовлетворения, что в основном соответствует модели Врума. Однако существенным является то, что согласно комплексной процессуальной теории мотивации усилие (энергия или мотивация) непосредственно не приводит к повышению производительности. Эта связь опосредована способностями, чертами характера и представлением работника о своей роли, т.е. достигнутые результаты зависят от приложенных сотрудником усилий, его способностей и характерных особенностей, а также осознания им своей роли. Уровень приложенных усилий будет определяться ценностью вознаграждения и степенью уверенности в том, что данный уровень усилий действительно повлечет за собой вполне оправданный уровень вознаграждения. Один из наиболее важных выводов состоит в том, что результативный труд ведет к удовлетворению. Это прямо противоположно тому, что думает на сей счет большинство менеджеров.

Согласно теории справедливости, разработанной Стейси Адамсом, люди стремятся поддерживать «хорошие отношения с другими и исправлять их, делая равными». Они заинтересованы, чтобы их усилия и работа оплачивались так же, как и других сотрудников. В отличие от иных теорий данная рассматривает мотивацию с точки зрения сравнения между людьми.

Эта теория использует четыре важных параметра.

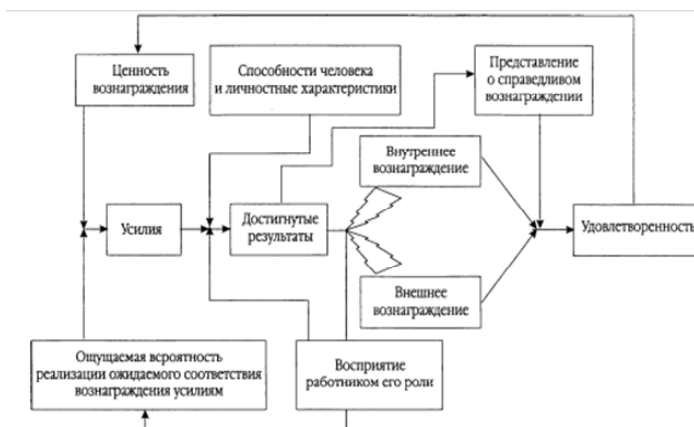


Рис. 5.9. Мотивационная модель Портера—Луолера¹⁸

¹⁸ Управление человеческими ресурсами: учеб. / М.И. Соколова, А.Г. Дементьева. М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2006. С. 72.

- Личность — человек, воспринимающий справедливость и несправедливость.
- Вклад — разнообразные элементы, которые человек приносит в выполнение работы (его умения, опыт, навыки, возраст, национальность и т.д.).
- Результат — то, что человек ожидает получить от своего труда.
- Эталон для сравнения — любой человек или группа людей, с которыми сотрудник сравнивает свой вклад и результаты.

Теория справедливости утверждает, что люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и соотносят его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу. Если сравнение указывает на несправедливость, т.е. человек считает, что его коллега получил за такую же работу большее вознаграждение, у него возникает психологическое напряжение. В этом случае необходимо исправить положение и мотивировать этого сотрудника.

Основной вывод теории справедливости для практики управления состоит в том, что до тех пор, пока люди не начнут считать, что они получают справедливое вознаграждение, они будут стремиться уменьшать интенсивность труда. В некоторых организациях пытаются решить проблему возникновения у сотрудника чувства несправедливой оценки его труда путем сохранения сумм выплат в тайне. К сожалению, это не только трудно сделать технически, но и заставляет людей подозревать несправедливость там, где ее на самом деле нет. Кроме того, если сохранять размеры заработков сотрудников в тайне, то (как это следует из теории ожидания) организация рискует потерять положительное мотивационное воздействие роста заработной платы, связанное с продвижением по службе.

Проведенные исследования, имевшие своей целью проверить обоснованность данной теории, дали достаточно материала в ее поддержку. Основная проблема теории Стейси Дж. Адамса состоит в идентификации менеджерами оценки работниками их трудового вклада и результатов, определении референтных групп и характеристике восприятия сотрудником затраченных усилий и полученного вознаграждения.

Помимо рассмотренных теорий мотивации, исследования поведения людей в организации привели к возникновению иных

теорий и моделей, таких как модель саморегулирования, теория постановки целей, теория атрибуции, теория контроля, теория представительства и др.

Итак, мотивация является деятельностью менеджеров, имеющей целью активизировать людей, работающих в организации, и побудить их эффективно трудиться для выполнения целей, поставленных в планах. Менеджерам необходимо знать, какие потребности движут людьми, коллективом, они обязаны стараться их формировать. Осуществляя функцию мотивации, руководители должны постоянно воздействовать на факторы результативной работы членов трудового коллектива. Для этого осуществляется их экономическое и моральное стимулирование, обогащается само содержание труда и создаются условия для проявления творческого потенциала работников и их саморазвития. К основным методам стимулирования в первую очередь относятся:

- разнообразие работы по содержанию;
- рост и расширение профессиональной квалификации работающих;
- удовлетворение от полученных результатов;
- повышение ответственности;
- возможности проявления инициативы и осуществления самоконтроля и т.д.

В настоящее время зачастую решающими при выборе места работы и составлении впечатления о нем становятся нефинансовые вознаграждения. Высокую оплату труда могут предложить многие компании. Но высокая производительность труда часто зависит от того, будет ли эта оплата поддерживаться нематериальными факторами вознаграждения. Существует большое количество нематериальных вознаграждений, однако общепризнанной классификации таких вознаграждений не существует. Рассмотрим используемые наиболее часто.

- Льготы, связанные с графиком работы. Сюда относятся: оплата нерабочего времени сотрудника (праздничные дни, отпуск, период временной нетрудоспособности и т.д.), предоставление сотруднику гибкого графика работы. Многими компаниями используется система, которая получила название «банк нерабочих дней». Сотруднику предоставляется некоторое количество дней в году, которые он может не работать. Таким образом, он получает возможность пользоваться

нерабочими днями по своему усмотрению или же удлинить свой отпуск. Данная система позволяет эффективно регулировать количество отгулов сотрудников.

- Материальные нефинансовые вознаграждения: подарки от фирмы ко дню рождения, праздникам, по случаю рождения ребенка и т.д., а также скидки на приобретение продукции фирмы, выдача ссуд по льготной программе, оплата медицинской страховки.

- Общефирменные мероприятия. Компании часто организуют внутрифирменные праздники, мероприятия, на которые работники могут пригласить свои семьи, оплачивают обеды своих сотрудников.

«Вознаграждения-признательности». Одобрение является мощным способом вознаграждения. Почти все люди положительно реагируют, если чувствуют, что их ценят и уважают. Необходимо хвалить сотрудников, одобрять их достижения. К основным методам признательности относятся упоминания в средствах массовой информации, размещение фотографий на видных местах и т.д. Например, в компании Walt Disney на центральной улице парка Диснейленд окна кафе посвящены наиболее ценным работникам, а в компании Southwest Airlines выпущен специальный самолет в честь сотрудников компании, внутри которого увековечены их имена. Как показывает статистика, в этих компаниях самая низкая текучесть кадров.

Вознаграждения, связанные с изменением статуса сотрудника. К ним относятся: повышение в должности и обучение сотрудника за счет фирмы, приглашение сотрудника в качестве выступающего (например, лектора, что говорит о его высокой оценке), предложение участвовать в более интересном или материально выгодном проекте.

Вознаграждения, связанные с изменением рабочего места. К данному способу можно отнести: выделение отдельного кабинета, наем секретаря, предоставление дополнительного офисного оборудования, служебного автомобиля.

Делегирование полномочий. Практически все компании применяют делегирование полномочий. Часть обязанностей, ответственности и полномочий по принятию решений передаются на более низкий уровень организационной структуры. В данном случае искусство менеджера состоит в способности выявить сотрудников, которые могут проявить себя без дополнительного контроля. Данный способ является эффективной мотивацией сотрудников, дает возможность повышения их потенциала и реализации способностей.

Необходимо отметить, что в настоящее время существует тенденция системного использования нефинансовых и финансовых вознаграждений.

4.2. Обучение сотрудников

Обучение и развитие персонала — проблема, с которой сталкивается любая фирма. Несоответствие квалификации персонала потребностям компании отрицательно сказывается на результатах ее деятельности. Необходимо отметить, что в современных условиях развития научно-технического прогресса значительно убыстряется процесс устаревания профессиональных знаний и навыков.

Возрастающее значение профессионального обучения и значительное расширение потребностей в нем как для крупных компаний, так и небольших в последнее время привели к тому, что организация профессионального обучения стала одной из основных функций управления персоналом, а его бюджет — наибольшей (после заработной платы) статьёй расходов большинства крупных компаний.

Как показывает практика, ведущие компании затрачивают на профессиональное развитие от 2–10% фонда заработной платы, что для такой компании, как IBM, составляет сумму, превышающую миллиард долларов. Однако эти затраты являются капиталовложениями фирмы в развитие своих сотрудников, от которых она ожидает повышения производительности труда и увеличения вклада каждого сотрудника в достижение целей организации.

Целью обучения в любой организации является потребность в обеспечении высокой производительности труда работников. Кроме того, профессиональное развитие способствует созданию благоприятного климата в организации, повышает мотивацию сотрудников, их преданность организации, обеспечивает преемственность в управлении.

Профессиональное развитие оказывает положительное влияние и на самих сотрудников. Повышая квалификацию и приобретая новые навыки и знания, они становятся более конкурентоспособными на рынке труда и получают дополнительные возможности для профессионального роста как внутри своей организации, так и за ее пределами. Профессиональное обучение также способствует

ет общему интеллектуальному развитию человека, расширяет его кругозор, эрудицию, укрепляет уверенность в себе. Не случайно возможность получения профессионального обучения в собственной компании высоко ценится работниками и оказывает большое влияние на принятие решения о поступлении на работу в ту или иную организацию.

На количество и качество проводимого компанией обучения влияют:

- изменения во внешней среде (внедрение новых технологий, развитие рынка, появление новых методов и принципов управления и т.д.);
- квалификация персонала;
- возможность карьерного роста и продвижения по службе внутри организации;
- политика высшего руководства компании в данной области;
- мотивационные факторы, способствующие желанию сотрудников обучаться.

Основным моментом в управлении профессиональным развитием для любой компании является определение потребностей организации в этой области, т.е. выявление несоответствия между профессиональными знаниями и навыками, которыми должен обладать персонал, и теми знаниями и навыками, которыми он обладает в действительности. Традиционными методами определения и регистрации потребностей в профессиональном развитии являются оценка и аттестация. Определение потребностей требует совместных усилий отдела человеческих ресурсов, самого сотрудника и его руководителя.

Обучение сотрудников проводится в следующих случаях:

- при наборе (курсы по профилю);
- при назначении на новую должность;
- при оценке результатов работы, когда сотруднику не хватает профессиональных навыков.

При проведении обучения необходимо создать условия, мотивирующие сотрудников к обучению:

- работник должен понимать цели обучения;
- в компании должен быть создан климат, благоприятствующий желанию учиться;
- обучающийся должен почувствовать обратную связь.

В развитых странах каждая фирма имеет свою систему обучения.

Считается, что в Японии обучение лучше, чем в США. Японцы тратят в 3–4 раза больше денег на обучение своих служащих. Для них характерен непрерывный процесс обучения. В среднем на обучение в Японии тратится 8 часов в неделю на каждого рабочего и служащего (4 часа за счет рабочего времени, 4 часа во внерабочее время). Основа японской системы обучения — концепция «гибкого» работника, когда подготовка профессионала не по одной специальности, а по двум — четырем.

Можно выделить следующие виды профессионального обучения, которые используются внутри компании:

- наставничество, или так называемый коучинг — разъяснение и демонстрация обучающемуся приемов работы опытным сотрудником или же специальным инструктором непосредственно на рабочем месте;
- ротация — метод самостоятельного обучения, при котором сотрудник временно перемещается на другую должность с целью приобретения новых навыков;
- приглашение лектора — достаточно эффективное средство изложения большого объема учебного материала в короткий срок;
- рассмотрение практических ситуаций (кейсов) — предполагает анализ и групповое обсуждение ситуаций. Использование данного метода позволяет участникам программы обучения ознакомиться с опытом других компаний, развить навыки анализа и принятия решений и проч.;
- тренинг — метод обучения, наиболее близкий к реальной профессиональной деятельности обучающегося. Являясь моделью реальной организации, тренинги одновременно дают возможность продемонстрировать участникам, к каким конечным результатам приведут их решения и действия;
- самостоятельное обучение — наиболее простой метод. Часто компании используют компьютерные обучающие программы, которые при большом количестве обучающихся экономически очень выгодны.

Кроме этого, многие компании практикуют оплату обучения сотрудников в различных высших учебных заведениях и школах бизнеса с отрывом и без отрыва от производства.

В одной из крупнейших российских компаний «Газпром» создана автоматизированная система подготовки резерва кадров на

выдвижение. Подготовка резерва ведется по всем основным направлениям деятельности предприятия. Около 70% заместителей первых руководителей прошли учебу в зарубежных центрах, для них была организована стажировка на родственных нефтегазовых предприятиях в Германии, Франции, Англии, США и проч. Сложилась хорошая практика обучения молодых специалистов, отработавших на предприятии 5 лет и более после окончания вуза. Работники из резерва могут замещать руководителей во время отпусков и командировок.

Создана система повышения квалификации работников в рамках системы непрерывного обучения. Повышение квалификации осуществляется на нескольких уровнях (молодые специалисты, специалисты, руководители). Для каждого уровня обучения разработан типовой план повышения квалификации

Для молодых специалистов, впервые пришедших на работу в газовую отрасль, предусматривается специальная годовая программа, позволяющая адаптировать специалиста, определить его профессиональные качества и привить фирменные традиции.

«Газпром» сотрудничает со многими учебными заведениями. Существует программа зарубежных стажировок в западных учебных центрах.

Некоторые компании удовлетворяют свои потребности в обучении достаточно хаотично и непланово. Другие фирмы используют системный подход к обучению и развитию своих сотрудников, подробно выясняют, в какой области им нужно обучение, разрабатывают специальные планы и программы. Системный подход к обучению подразумевает логическое и последовательное согласование начала деятельности в данной области, с тщательным выяснением потребностей и ресурсов для его осуществления, после которого проводится само обучение, а затем следует оценка результатов (см. рис. 4.2.1).

Причиной принятия системного подхода в обучении могут выступать как всевозможные факторы внешней и внутренней среды компании, так и необходимость осуществления перемен в самой компании. Первоначальным шагом к принятию подобного подхода является выработка политики обучения, которая определяет действия организации в нужном направлении и объеме. Затем необходимо определить круг обязанностей тех, кто отвечает за реализа-

цию данной политики. Предполагается, что этим вопросом должны заниматься профессиональные специалисты, консультанты или менеджеры по проведению тренингов.

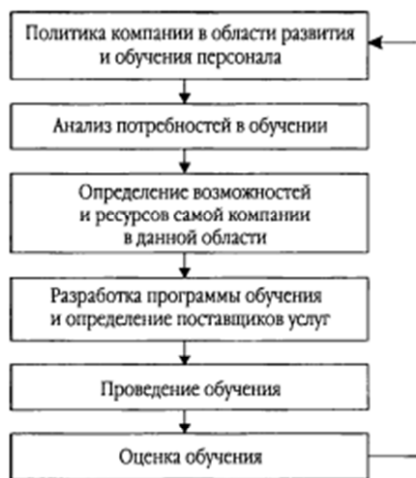


Рис.5.10. Организация процесса обучения на фирме¹⁹

На следующем этапе распределяются материальные ресурсы для обучения и составляется соответствующий план. Далее специалисты по обучению приступают к выполнению непосредственных обязанностей, и в заключение проводится оценка реализованной программы. Многие оценки не идут дальше обучающего подразделения, а ее результаты используются только для разработки новых курсов обучения. Оценка обучения может быть проведена на нескольких уровнях и разными способами. Наиболее эффективны такие оценки, которые используют ряд факторов. На основе результатов проведенной программы обучения разрабатывается политика компании в данной области на следующий период.

¹⁹ Управление человеческими ресурсами: учеб. / М. И. Соколова, А. Г. Дементьева. М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2006. С. 89.

4.3. Оценка трудовых ресурсов

Оценка персонала играет основную роль в политике контроля за выполнением поставленных задач и поиска резервов повышения эффективности работы. Прибыль является одним из показателей, позволяющих оценить эффективность работы организации в целом, складывающейся из эффективности использования всех организационных ресурсов, в том числе каждого сотрудника. Естественно, сотрудники неодинаково выполняют свои производственные обязанности. Однако чтобы провести эту дифференциацию, необходимо иметь единую систему оценки эффективности выполнения каждым сотрудником своих должностных функций.

Можно выделить следующие цели оценки трудовых ресурсов:

- определение степени эффективности труда работника;
- эффективность выполнения делегированных обязанностей;
- возможность выделения наиболее выдающегося работника;
- разработка объективной системы оплаты труда.

Система оценки должна быть максимально объективной и прозрачной, ее критерии должны быть открытыми и понятными сотруднику. Результаты оценки должны быть конфиденциальными, т.е. известны только сотруднику, его руководителю, отделу человеческих ресурсов. Принятие сотрудниками системы оценки и их активное участие в процессе оценки также являются условием ее эффективного функционирования.

Можно выделить следующие виды оценок:

- административная;
- оценка качества и количества работы, выполняемой сотрудником;
- изменение содержания выполняемых функций и доработка должностных инструкций (пересечение зон ответственности и наличие зон безответственности);
- информационная, которая служит поводом для откровенного разговора о проблемах организации и способствует активизации внутреннего соревнования в организации;
- мотивационная, которая является основой: обоснования изменения в оплате труда; активизации мотивирующих факторов труда (личная удовлетворенность сотрудников и усиление ориентации на успех); установления целей развития сотрудника (условия дальнейшего карьерного роста).

Достаточно сложно разработать эффективную и в то же время беспристрастную систему оценки персонала. Наибольшее распространение получили следующие методы оценки:

- оценочный листок. В специальных анкетах, разрабатываемых для оценки сотрудников, подчеркиваются только те формулировки, которые являются правильными. Затем эти данные обобщаются, и производится оценка каждого работника;
- специальная оценочная комиссия. Она наделяется судейскими функциями, заслушивает отчеты сотрудников и дает свою оценку эффективности работы;
- интервью. Проводится руководителем, который выступает прежде всего как советник и консультант, пытающийся совместно с подчиненным выявить его ошибки и наметить пути выполнения намеченных задач;
- метод оценочных центров. Крупные компании создают специальные программы оценки потенциала своих сотрудников с помощью специальных тестов и психологических методов.

Создать эффективную систему оценки достаточно сложно. В настоящее время существует много различных систем и наиболее распространенной является аттестация персонала.

Аттестация персонала представляет собой процесс оценки эффективности выполнения сотрудником своих должностных обязанностей. Осуществляется непосредственным руководителем. Включает несколько этапов и является непрерывным процессом, который не заканчивается после проведения аттестации.

Прежде всего руководитель должен заранее определить дату аттестации и сообщить ее сотруднику, предоставив ему возможность тщательно подготовиться. Сотрудник за одну-две недели до официальной даты представляет руководителю в письменном виде информацию о проделанной за истекший период работе, успехах и проблемах, планах на будущее, необходимой помощи. Сотрудник сам для себя должен дать оценку собственной работы, составить план работы на следующий период, список вопросов к руководителю. Руководитель в свою очередь должен тщательно подготовиться к собеседованию, оценить работу сотрудника, составить план проведения собеседования, план дальнейшего развития сотрудника.

Аттестацию следует начать с обсуждения достижений сотрудника, сосредоточиться на положительных результатах. Общая

оценка должна быть тщательно обоснована, необходимо определить конкретные мероприятия по улучшению работы аттестуемого. Закончить аттестацию следует на положительной ноте. Успех аттестации обуславливается объективным, доброжелательным отношением к оцениваемым сотрудникам, хорошим знанием их достоинств и недостатков, четкостью критериев и показателей оценки.

Одним из результатов аттестационного собеседования является утверждение личного плана сотрудника на следующий аттестационный период — индивидуальный план развития.

В течение всего аттестационного периода используется текущий контроль.

При проведении аттестации компании используют различные методы. Рассмотрим наиболее распространенные.

Метод стандартных оценок. Руководитель заполняет специальную форму, оценивая отдельные аспекты работы сотрудника по стандартной шкале (пример такой формы представлен в приложении 10). Данный метод является простым и достаточно быстрым. Однако при его использовании необходимо учитывать недостатки: субъективность, стандартная шкала не учитывает особенностей персональной деятельности каждого отдельного работника. В некоторых организациях создается специальная аттестационная комиссия, разрабатываются несколько стандартных форм для каждого уровня управления.

Сравнительные методы. Руководитель сравнивает работу одного сотрудника своего подразделения с результатами других. При распределении все сотрудники классифицируются по группам (лучшие работники, хорошие, средние, отстающие, худшие). Недостатками этого метода являются: односторонность и приблизительность, использование данного метода может повлечь конфликты и обиды внутри подразделения.

Управление по целям (MBO — management by objectives). Данный метод является наиболее популярным. Руководитель вместе с сотрудником разрабатывает ключевые цели последнего на определенный период. Таких целей должно быть немного, и они должны отражать наиболее важные задачи деятельности сотрудника на следующий период. По истечении аттестационного периода сотрудник и руководитель оценивают выполнение каждой цели, как правило, в процентах. Оценка осуществляется совмест-

но, но руководитель обладает решающим голосом при принятии окончательного решения.

Преимуществами данного метода являются: простота, четкость, экономичность, участие сотрудника в определении ключевых целей, обеспечивается понимание критериев оценки, усиливается целевая направленность профессиональной деятельности сотрудника. Существенным недостатком является то, что оцениваются не все аспекты работы сотрудника, а только степень выполнения им ключевых задач. Многие компании по системе МВО определяют величину переменной части вознаграждения сотрудника.

Во многих российских фирмах действует традиционная система аттестации, когда людей оценивает непосредственный руководитель. Однако в настоящее время все большее распространение получает методика, согласно которой производится не только оценка подчиненных руководителями, но и руководителей подчиненными. Для этого во многих фирмах реализуются специальные программы, направленные на усиление «критики снизу». Одновременно руководителей оценивают высшее руководство, коллеги и подчиненные. Рассмотрим один из методов аттестации (круговая оценка), который в западных компаниях получил большое распространение, а в российской практике только начинает применяться. Этот метод еще недавно считался экспериментальным, но теперь прочно утвердился в качестве стандартного. Особенно активно его используют международные компании, а в последнее время на него обратили внимание и российские фирмы.

Метод круговой оценки («аттестация 360°»). Согласно данной методике сотрудник оценивается своим руководителем, своими коллегами и подчиненными. Механизмы могут быть разными: все аттестующие заполняют одну и ту же форму оценки, каждая категория заполняет особую форму с помощью компьютера. Цель данного метода — получение всесторонней оценки сотрудника.

Основное достоинство такой оценки в том, что она позволяет получить полную картину личностных и профессиональных качеств, знаний и усилий сотрудника. Правда, методика не оценивает конкретные результаты его работы, но для этого используют другие способы, например «управление по целям». Причем «360°» показывает не просто наличие этих качеств, но и как именно они проявляются в работе.

Проведя тестирование, компания получает данные о том, насколько эффективно работает каждый сотрудник, наличие у него слабых мест, скрытого потенциала. Выводы такой аттестации объективнее, чем при других формах аттестации. Сотрудника оценивают люди, которые знают его давно и каждый день видят, как он работает.

Такую оценку следует проводить не чаще одного раза в полгода, потому что человеку нужно время, чтобы подумать и поработать над своими недостатками. Технология оценки во многом определяется целями компании. Большинство западных компаний проводят аттестацию «360°» для определения потребностей в обучении, создании кадрового резерва и проч.

Основной вопрос при осуществлении данного метода, который должна решить компания: по каким критериям оценивать сотрудника. Для программиста критерии одни, для менеджера — другие. Обычно для каждой должности составляется список профессиональных и личностных компетенций (например, инициативность, лидерство, умение работать в команде, коммуникативные навыки и др.). Всего может насчитываться 200 позиций, из них 30–40 — базовые, но выбрать нужно 10–12 наиболее важных для данной должности. Сам работник также заполняет на себя анкету. Оценить на глазок, насколько человек инициативен, сложно. Поэтому все качества нужно конкретно прописать. Например, качество работы может подразумевать умение планировать и организовывать бизнес. Оценщику предложат поставить определенный балл напротив 5–7 утверждений:

- эффективность использования имеющихся ресурсов;
- умение определить область риска и предпринимать действия, направленные на его минимизацию;
- учет идей, пожеланий коллег при формировании плана работы;
- эффективность распределения работ, исходя из имеющихся ресурсов, и т.д.

Баллы ставятся по специальной системе, принятой в компании. В большинстве случаев используется шкала от 1 до 5. Пятерка ставится, когда качество выражено сильно, а единица — если его нужно развивать. Встречаются шкалы от 1 до 9 или 10, но, как показывает практика, дробить их дальше не имеет смысла.

Обработка полученных данных происходит с помощью методов математической статистики — вычисляются средние данные, разброс оценок, средний балл подчиненных, коллег и руководителя сравнивается с самооценкой менеджера.

Завершающим этапом данной аттестации является обязательная беседа с сотрудником, доведение до него результатов, составление индивидуального плана развития.

Методика круговой оценки является достаточно демократичной. Но не всем нравится, что их оценивают другие люди, в том числе подчиненные. Это вызывает определенные психологические трудности. Чтобы провести качественную проверку по методу «360°», требуется большая подготовительная работа.

Необходимо также отметить, что провести процедуру аттестации большого количества сотрудников с помощью бумажных бланков невозможно. Потребуются серьезные усилия и временные затраты. Облегчить работу менеджера по персоналу могут автоматизированные системы, разработанные специально для проведения оценки «360°». Такие программы предлагают специальные фирмы, и их стоимость составляет от нескольких сотен до нескольких десятков тысяч долларов.

С итогами оценки работников связана их последующая карьера. На ее основании определяется возможность продвижения в должности — так называемый потенциал повышения.

Одним из новых направлений менеджмента персонала в настоящее время является проведение социологических опросов рядового и руководящего состава компании. Сотрудник организации является ценным источником информации, от него зависит и стратегический план развития компании, и эффективность ее деятельности. Часто на исследование компанию толкают текучесть кадров и недостатки в мотивации сотрудников. Проведение внутренних исследований также помогает руководителям разобраться в собственных проблемах и проблемах компании. Основной целью таких исследований является установление обратной связи между руководством компании и рядовыми сотрудниками.

4.4. Развитие карьеры и лидерства в организации

Особое место в политике развития персонала занимает развитие руководящего звена и управление карьерой. В каждой компании сформировалась своя практика и методика развития управленческого персонала. В большинстве крупных компаний используется составление программ по управлению карьерой, в которых учитываются потенциал и способности каждого работника. Такие программы являются основой развития организации и личности. В современном мире важнейшим источником поддержки сотрудника в развитии карьеры становится организация, в которой он работает.

В течение своей профессиональной жизни человек, как правило, занимает не одну, а несколько должностей. Такая последовательность должностей называется профессиональной карьерой. Последовательность должностей, занимаемых сотрудником в одной организации, называется его карьерой. Для одних людей карьера становится результатом реализации долгосрочного плана развития, для других — стечением обстоятельств.

Управление карьерой осуществляется самой компанией, которая повышает квалификацию сотрудников, проводит их мотивацию и обеспечивает подготовку смены поколений работников компании.

Планирование карьеры начинается прежде всего с выбора потенциального сотрудника, соответствующего необходимым психологическим и профессиональным характеристикам, основными из которых являются умение пользоваться властью и проявлять лидерские качества. Во многих больших организациях есть стандартные карьерные лестницы, которые ведут к постам генерального директора и других руководителей высшего уровня управления.

Каждое действие со стороны руководителя в организации связано с его способностью влиять на сотрудников, быть для них лидером. Практика показывает, что одни руководители умело ведут людей за собой, другие же в подобных условиях вызывают лишь недоверие со стороны подчиненных и терпят неудачу.

Власть и лидерство являются важнейшими составляющими деятельности руководителя любого уровня. Обладать властью и лидерскими качествами — значит уметь оказывать влияние на людей, изменять поведение и отношение человека или группы.

Власть можно определить как способность осуществлять свою деятельность по собственному усмотрению. Власть существует и проявляется через определенную систему коммуникаций, которую называют каналами власти. К ним относятся:

1. Власть принуждения. Это побуждение людей к деятельности вопреки их желанию. Данный вид побуждения основан на страхе перед наказанием. В качестве инструментов принуждения выступают замечания, выговоры, штрафы, увольнения, перевод на низкооплачиваемую работу.

2. Власть влияния. Взаимодействие лидера с влиятельными лицами дает ему косвенную силу власти. Подчиненные, общаясь со своим лидером, ощущают не только его властную функцию, но и волю влиятельного лица, стоящего над ним. От этого сила власти приобретает синергический эффект.

3. Власть компетенции. Лидер, если он профессионально подготовлен, оказывается наделенным правом выступать в качестве эксперта и «судьи» по многим производственным проблемам. Подчиненные воспринимают это как властный феномен.

4. Власть информации. Исполнители постоянно испытывают потребность в информации. Лидер обычно регулирует ее доступ к конкретным людям. Налицо проявление власти: какова информация, таково и поведение людей.

5. Власть должностного положения. Чем выше должностная позиция лидера, тем выше степень его властного влияния на людей. Подчиненные, взаимодействуя со своим лидером в процессе делового общения, прежде всего сталкиваются с должностной позицией лидера — бригадира, мастера, начальника цеха, директора и т.д. Процесс общения сначала здесь завязывается на вертикали начальник — подчиненный и лишь потом, если начальник проявит свои лидерские функции, приобретает горизонтальную выраженность.

6. Власть авторитета. Руководитель, пользующийся у подчиненных авторитетом, осуществляет властное влияние на них без демонстрации своей властной уполномоченности. Подчиненные без протеста, порою даже с охотой повинуются авторитетному руководителю.

7. Власть награждать. Люди легко повинуются тому, кто имеет право и возможности награждать и миловать. Все хотят больше получить, продвигаться по службе, пользоваться признанием. Человек, способный влиять на такие ценности, пользуется у людей высоким авторитетом. Его власть может подниматься до значительных высот.

Человек, использующий только один канал власти, обречен на неудачу. Сочетание двух и более каналов, в основе которых лежат компетенция и авторитет, позволит человеку быть не просто руководителем, а лидером.

Власть и лидерство неразрывно связаны между собой. Когда индивидуум оказывает влияние на поведение членов группы без использования принудительных форм власти, речь идет о проявлении лидерства.

Организации придают большое значение лидерству из-за необходимости выбирать и выдвигать на руководящие позиции индивидуумов, наиболее подходящих для управленческих функций. Роль менеджера заключается в выполнении задач организации посредством эффективного использования материальных, физических и человеческих ресурсов. Поэтому предполагается, что эффективный менеджер должен быть хорошим лидером.

Хотя нет никакого сомнения относительно тесной связи между лидерством и управлением, нельзя поставить знак равенства между понятиями «лидер» и «руководитель». Необходимо разделять менеджеров и лидеров, так как их влияние на деятельность организации и коллектива далеко не однозначно. Уоррен Беннис в своей статье привел ряд различий между менеджерами и лидерами, которые следует учитывать при изучении феномена лидерства (см. табл. 4.4.1).

Таблица 5.2

Сравнительная характеристика менеджеров и лидеров ²⁰

Характеристики менеджера	Характеристики лидера
Администрирует	Осуществляет инновации
Следует стереотипам	Оригинален
Поддерживает	Развивает
Ориентирован на системы и структуру	Ориентирован на людей
Полагается на контроль	Действует на основе доверия
Рассматривает краткосрочную перспективу	Рассматривает долгосрочную перспективу

²⁰ Управление человеческими ресурсами: учеб. / М. И. Соколова, А. Г. Дементьева. М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2006. С. 97.

Спрашивает, где и когда	Спрашивает, что и почему
Оглядывается назад	Смодит в перспективу
Подражает	Создает
Принимает статус-кво	Оспаривает статус-кво
Классический «хороший солдат»	Индивидуальность
Делает дело правильно	Делает правильное дело

По мнению Уоррена Бенниса, лидеры покоряют окружающую реальность, в то время как менеджеры сами ей покоряются.

Сущность лидерства проявляется во влиянии, власти, поведении и т.д. Лидерство можно рассматривать как использование непринудительных форм воздействия на людей для их мотивации к достижению целей организации. Данное определение не полностью отражает существо рассматриваемого понятия, но несет в себе одно позитивное зерно. Лидерство — это прежде всего мотивация персонала силой убеждения, компетенции и авторитета.

Природа лидерства определяется как личностными характеристиками человека, так и средой, в которой осуществляется деятельность компании. В зависимости оттого, каким из факторов влияния уделяется большее внимание, рассматривают личностный, поведенческий, процессинговый и ситуационный подходы к изучению лидерства.

В рамках различных подходов разрабатываются модели поведения лидера, его взаимоотношений с подчиненными и вышестоящим руководством.

В основе личностных теорий лидерства лежит идея о том, что личности эффективных лидеров и нелидеров существенно различаются.

В результате проведенных исследований после тщательного анализа нескольких сотен личностных черт, которыми должны обладать лидеры, ученые пришли к заключению, что если бы определенные черты были сгруппированы в укрупненные классы факторов, различия между эффективными и неэффективными лидерами можно было бы выявить. К общим критериям определения личностных черт лидера относят: потенциал, стремление к развитию, ответственность, участие и вовлеченность, статус, ситуационные факторы.

Потенции подразумевают способность индивидуума решать насущные проблемы, выражать правильные суждения и вообще

работать напряженнее. Специфическими чертами человека в данном случае являются интеллект, постоянная готовность к действиям, способность к вербальному общению, оригинальность идей и прежде всего здравый смысл.

Стремление к развитию — вторая общая характеристика человека-лидера. Эффективные лидеры имеют тенденцию достигать лучших результатов в научной работе, имеют больший объем знаний и лучше развиты физически, чем неэффективные лидеры. Самосовершенствование — наверное, одно из самых важных качеств человека, который хочет стать лидером.

Ответственность — еще одна общая характеристика, которой обладают эффективные лидеры. Черты, которые попадают в эту категорию — надежность, инициатива, постоянство, уверенность в себе, желание превзойти других, забота о персонале, — дают возможность лидеру завоевать авторитет в организации.

Участие и вовлеченность имеют большее значение для эффективных лидеров. Эффективные лидеры имеют тенденцию быть более активными и более общительными, иметь больший потенциал для адаптации к различным ситуациям, демонстрировать более высокие результаты в сотрудничестве, заражая своей энергией окружающих и увлекая коллектив на достижение поставленных целей.

Статус — также признак лидеров. Эффективные лидеры, как правило, имеют более высокий социально-экономический статус и более популярны, чем менее эффективные, хотя данный признак признается рядом исследователей далеко не бесспорным.

На эффективность лидера оказывают влияние ситуационные факторы, такие как уровень нестабильности внешней среды, сверхсложные цели, отсутствие компетентных людей, статус подчиненных и т.д.

Поведенческий подход к изучению лидерства состоит в попытке связать то, что лидер делает, с его эффективностью, в то время как личностный подход концентрируется на том, кем лидер является. Имеются два типа поведения, которым уделяется много внимания в литературе по проблемам изучения лидерства: 1) поведение при принятии решений и 2) поведение, направленное на решение задач и организацию внутригруппового взаимодействия.

Курт Левин разработал классификацию поведения лидера, основанную на распределении влияния при принятии решения

между лидером и подчиненным, и выделил два традиционных стиля управления: директивный и коллегиальный. Идеи Курта Левина нашли отражение в «Решетке лидерства» Роберта Блейка и Джейн Молутон, в соответствии с которой лидеры организаций действуют по двум параллельным направлениям — «внимание на производство» и «внимание на людей».

Личностный и поведенческий подходы сосредоточены главным образом на лидере, на том, чем он является или что делает. Некоторые недавно разработанные теории пытаются объяснить процессы, в ходе которых развиваются отношения между лидерами и подчиненными. Одна из таких теорий называется теорией трансформирующего (преобразующего) лидерства, другая — теорией вертикальной парной связи. Они относятся к процессинговым теориям лидерства.

Теория трансформирующего (преобразующего) лидерства рассматривает, каким образом лидеры развивают и улучшают преданность делу своих подчиненных. В этом подходе трансформирующие лидеры противопоставлены взаимодействующим (транзакционным) лидерам. Во взаимодействующем лидерстве лидер и подчиненный рассматриваются как заключающие сделку агенты, торгующиеся при этом для того, чтобы максимизировать полезность, извлекаемую из занимаемой ими позиции. Мотивом для сотрудника подчиняться лидеру является личный интерес, потому что лидер может обеспечивать вознаграждение, представляющее для него ценность в экономическом и психологическом плане.

Трансформирующее лидерство, в отличие от взаимодействующего, имеет дело с влиянием лидера на ценности подчиненных, на их чувство собственного достоинства, на доверие и уверенность по отношению к нему. Влияние взаимодействующего лидера основано на обменном процессе, но существенно отличается от трансформирующего лидерства. Взаимодействующее лидерство действует в пределах контекста личных интересов подчиненных, в то время как трансформирующее лидерство стремится изменять этот контекст.

Теория вертикальной парной связи вносит вклад в изучение лидерства, концентрируясь на отношениях между лидером и подчиненным и основана на допущении, что лидерство может быть описано в терминах ролевых отношений между менеджерами и подчиненными, являющихся элементами вертикальных обратных связей в организации. На основе процесса ролевых переговоров лидер устанавливает с

разными подчиненными различные отношения. Согласно рассматриваемой теории между лидером и подчиненными заключается соглашение о степени доверия, уровне компетентности, лояльности и т. п. Все перечисленные элементы могут быть измерены. Отношения модели «лидер — член группы» классифицируются как категории «in-group» («свой» или «звезды») и «out-group» («чужие» или «статисты») в зависимости от уровня существующего соглашения, т.е. оценок составляющих его элементов.

Наиболее современным подходом к изучению лидерства, который вобрал в себя все ценное, что было предложено в предшествующих исследованиях, является ситуационный подход. В рамках этого подхода разработан ряд теорий и моделей, к которым можно отнести теорию случайного лидерства Фидлера, модель Врума—Йеттона—Яго, модель Херши—Бланшарда и ряд других.

Теория случайного лидерства Фреда Фидлера объясняет феномен лидерства значительно большим количеством ситуационных факторов, чем использовались в более ранних подходах. Фидлер предложил теоретическое объяснение того, как взаимодействуют и влияют на качество работы группы ориентация лидерства, установки группы и характеристики задач. Это была первая теория, систематизирующая ситуационные факторы, такие как отношения между лидером и группой, структура задачи и полномочия лидера в принятии решений. Кроме того, концепция лидерства Фидлера рассматривает потребности и индивидуальность лидера, а не его поведение. Данная теория исходит из того, что индивидуальность лидера устойчива и не может быть легко изменена.

В этой теории имеется три ситуационных фактора: 1) отношения лидер — члены группы, 2) структурированность задачи и 3) объем полномочий на данном посту. Они определяют степень ситуационного контроля, которое есть у лидера. Чем в более значительной степени проявляются эти факторы, тем больший контроль над ситуацией имеет лидер. Уровень ситуационного контроля определяет, будет ли поведение лидера эффективным.

Модель Пауля Херши и Кена Бланшарда основана на двух типах поведения «направленность на задачу» и «направленность на отношения». Эти типы поведения считаются независимыми друг от друга: лидер может иметь высоко выраженную степень поведения на обоих векторах, низкую — на обоих, высокую — на одном и низ-

кую — на другом. Чтобы лидеру выбрать лучшую комбинацию поведения, ему следует учесть готовность подчиненных пойти за ним. Готовность же складывается из двух факторов: способности и желания идти за лидером.

Способность (готовность к работе) включает общие способности, профессиональные навыки, знания и необходимый для выполнения конкретной работы опыт. Желание (психологическая готовность) представляет собой единство уверенности в необходимости и полезности работы, в приверженности организации и мотивационной устремленности.

Стиль инструктирования применяется при отсутствии способности у подчиненных к данной деятельности и при их нежелании действовать. Стиль поддержки используется в случае слабо выраженной готовности подчиненных следовать за лидером. Стиль привлечения практикуется при среднем уровне готовности, когда подчиненные способны взять на себя ответственность за общую задачу и полезны в процедуре принятия решений. Стиль делегирования вступает в действие при высокой степени готовности подчиненных к делу (они способны и желают).

Модель Врума—Йеттона обеспечивает лидеров инструментом, призванным облегчить решение проблемы вовлечения подчиненных в процесс принятия решений. В модели представлены пять стилей лидерства: авторитарный, авторитарно-коллегиальный, консультативный, консультативно-коллективный, коллективный (групповой, стиль консенсуса). При работе с моделью руководитель использует включенные в нее вопросы и в соответствии с полученными результатами определяет наиболее предпочтительный стиль.

Лидером является тот, кто может влиять на людей для достижения ими целей организации. Однако другие факторы (способности, внутренняя мотивация персонала, характер технологии и структура организации) также могут влиять на качество функционирования организации и удовлетворение ее членов. Фактически в некоторых случаях эти факторы могут быть даже более значимыми, чем лидерство. Они могут служить заменой лидерству, потому что они, а не действия лидера вносят вклад в успех или неудачу.

Имеются три источника заменителей лидерства: характеристики подчиненных (способности, опыт, умение и навыки, про-

фессиональная ориентация, безразличие к вознаграждению со стороны организации); характеристики задачи (отработанность и рутинность, четкость постановки, удовлетворение внутренних потребностей работника при ее выполнении); характеристики организации (формализованность, доступность руководства, сплоченность рабочих групп, изоляция лидера от группы).

Не все находится под контролем лидеров, лидеры не обладают мистической властью над людьми. Определенную роль играет ситуация. В то же время лидеры могут оказывать на ситуацию воздействие. Идея заменителей не отрицает лидерство, она лишь более реалистично определяет, чего лидер может добиться от своих подчиненных. Некоторые стили и навыки лидерства оказываются более эффективными, чем другие.

Таким образом, неотъемлемой частью любой руководящей должности являются лидерство и власть. Управленческая работа относится к числу таких видов человеческой деятельности, которые требуют не только специальной профессиональной подготовки, но специфических личных качеств.

Итак, управление деловой карьерой можно представить как систему мероприятий, в которую включаются:

- выявление сотрудников, обладающих лидерскими качествами и высоким потенциалом роста;
- определение стимулов при разработке индивидуальных планов карьеры;
- разработка методики создания благоприятных условий для развития (обучение, ротация должностей, делегирование полномочий);
- система повышения квалификации;
- возможные направления ротации;
- формы ответственности руководителей за развитие подчиненных.

Планирование карьеры предполагает сотрудничество трех сторон — работника, руководителя и отдела человеческих ресурсов. Работник несет ответственность за планирование и развитие собственной карьеры. Руководитель является наставником. Отдел человеческих ресурсов играет роль профессионального консультанта.

Реализация плана развития карьеры зависит прежде всего от самого сотрудника. При этом учитываются следующие факторы:

- результаты работы в занимаемой должности;
- профессиональные и индивидуальные достижения;
- эффективное партнерство с руководителем.

Обычно программы по управлению карьерой составляются на 5–10 лет, при этом требуется:

- разработка взаимосвязи целей организации и сотрудника;
- учет потребностей сотрудника;
- изучение и оценка потенциала продвижения сотрудника;
- определение критериев успеха сотрудника;
- ознакомление сотрудников с перспективами роста.

В крупных компаниях развитие руководящего звена опирается на потребности, заявленные в планах и исследованиях кадрового состава и потенциала, под влиянием корпоративной культуры и системы ценностей. Текущие и будущие потребности в руководителях предполагают использование средств найма и последовательного планирования. Оценка работы руководителей, как правило, базируется на текущем и потенциальном уровне возможных достижений. Повышение исполнения достигается посредством обучения и проведения различных мероприятий по повышению квалификации. Результат программ по повышению потенциала и профессионализма руководителей оценивается индивидуально.

Лекция 5. Проблема роли культуры в управлении человеческими ресурсами

ПЛАН

- 5.1. Понятие и перспективы организационной культуры.
- 5.2. Организационная и национальная культуры. Различия национальных культур.
- 5.3. Управление организационными культурами.

5.1. Понятие и перспективы организационной культуры

Понятие *организационной культуры* в английском языке стало популярным с начала 80-х гг. XX в. в литературе по вопросам управления также часто используется термин *«корпоративная культура»*. Несмотря на то, что понятие организационной культуры занимает центральное место в теории организационного поведения, его смысл остается смутным, противоречивым и трактуется по-разному. С одной стороны, неясность и неоднозначность этого понятия является препятствием к развитию теории культуры, с другой — позволяет теоретикам свободно применять понятие культуры к широкому спектру ситуаций.

Основные значения термина *«культура»* в организационных теориях:

- совокупность ценностей, мифов, символов, историй и артефактов²¹, которые являются общими для членов организации;
- общность базовых ценностей, существующих внутри наций или любой другой политической (социальной) единицы.

При отсутствии четкого определения организационной культуры основной упор делается на ее признаки и компоненты. Наиболее очевидные *проявления организационной культуры*:

1. мифы и истории, которые циркулируют в организации;
2. символы, в том числе — логотипы, оформление продукции, дизайн офиса, наличие или отсутствие униформы;
3. язык, используемый в организации.

Хотя нет единогласно принятого определения, большинство авторов публикаций по данной проблеме соглашаются, что орга-

²¹ Артефакт — искусственно сделанное, в данном случае — то, что сделано руками человека, несвойственное природе.

низационную/корпоративную культуру можно охарактеризовать следующими параметрами:

1. Целостность, системность.
2. Историческая определенность (отражает историческое развитие организации).
3. Сформированность на социальной основе (создается и поддерживается группой людей, которые вместе формируют организацию).
4. Ненавязчивость, мягкость воздействия.
5. С трудом поддается изменениям.

По взглядам на организационную культуру авторов можно разделить на две группы: одни считают — это то, чем обладает любая организация, другие — то, чем она является. Первое утверждение привело к созданию аналитического подхода и к увлеченности изменениями в организации. Оно преобладает среди менеджеров и консультантов по вопросам управления. Второе послужило появлению синтетического подхода и пристального внимания к вопросам понимания культуры, что является прерогативой исследований академической науки. В данной теме будет рассмотрен первый подход (организация обладает культурой), но с учетом некоторых принципов второго подхода (в вопросах, касающихся культуры как целого).

Для описания организационной культуры могут быть использованы шесть независимых показателей (переменных), но относиться к ним как к абсолютно надежным не стоит, поскольку их исследовательская база ограничена компаниями двух европейских стран — Нидерландов и Дании. Поэтому при описании организационной культуры других регионов / стран / типов организаций этих показателей может оказаться недостаточно — могут понадобиться другие показатели.

Таблица 5.4

Проявления различных организационных культур на рабочем месте²²

<p>1. Культура, ориентированная на процесс Люди избегают рисковать Люди тратят меньше усилий Каждый день похож на другой</p>	<p>Культура, ориентированная на результат Люди свободно чувствуют себя в незнакомой ситуации Люди тратят максимум усилий Каждый день бросает людям новый вызов</p>
<p>2. Культура, ориентированная на работу Акцент на выполнение работы Важные решения принимаются отдельными сотрудниками Организация заинтересована только в том, чтобы люди выполняли свою работу</p>	<p>Культура, ориентированная на сотрудника Уделяется внимание личным проблемам Важные решения принимаются группой Организация заинтересована в благополучии своих сотрудников и их семей</p>
<p>3. Профессиональная культура Люди думают о будущем Личная жизнь сотрудника — его личная проблема Только компетенция играет роль при найме на работу</p>	<p>Цеховая культура Люди не задумываются о далеком будущем Правила организации охватывают поведение на работе и дома При найме на работу играет роль семья, социальный класс и школа</p>
<p>4. Открытая система Организация и ее сотрудники прозрачны для новичка и стороннего человека Почти каждый подходит для работы в организации Новым сотрудникам требуется только несколько дней, чтобы почувствовать себя «как дома»</p>	<p>Закрытая система Организация и ее сотрудники засекречены и закрыты даже для своих членов Только люди, наделенные особыми качествами, подходят организации Новым сотрудникам требуется около года, чтобы почувствовать себя «как дома»</p>
<p>5. Жесткий контроль Каждый осознает значение себестоимости Время собраний пунктуально соблюдается Существует много шуток по поводу работы в организации</p>	<p>Слабый контроль Никто не осознает значение себестоимости Время собраний соблюдается приблизительно Всегда серьезное отношение к работе и организации</p>
<p>6. Прагматическая культура Акцент на удовлетворение потребительских потребностей Результаты более важны, чем процедуры Прагматическое, а не догматическое отношение к этике</p>	<p>Нормативная культура Акцент на четкое исполнение процедур Корректное выполнение процедур более важно, чем результаты Высокие стандарты в вопросах этики, даже в ущерб результатам</p>

²² Хофстеде Г. Организационная культура. СПб., 2002. С. 329.

5.2. Организационная и национальная культуры. Различия национальных культур

На решение вопроса об организационной культуре повлияли отчеты о различиях национальных культур, влияющих на организации и управление. Несомненный успех японских организаций в конкурентной борьбе в 60–70-е гг. XX в. привел к всеобщему признанию значимости аспектов национальной культуры.

Гирт Хофстеде полагает, что организационную культуру можно понимать, как коллективное программирование мыслей, которое отличает членов одной организации от другой. Помимо организационной и национальной можно выделить культуру профессиональную, отраслевую, бизнес-культуру, мужскую и женскую культуры, культуру возрастных групп (например, молодежную культуру) и т.д. Однако использование термина «культура» для всех этих категорий не означает тождественности явлений. В различных видах социальных систем природа этих культур может быть совершенно разной. Например, сравнив организационную и национальную культуры, можно указать на такое отличие, как принадлежность к организации всегда основана на временном участии и добровольных началах, принадлежность к национальной культуре неизменная и недобровольная.

Культура как коллективное программирование мыслей проявляется различными способами, чаще всего выделяют четыре элемента: символы, герои, ритуалы, ценности.

Символы — слова, жесты, описания или объекты, которые имеют определенное значение, существенное только для тех, кто разделяет эту культуру. Слова определенного языка или жаргона так же принадлежат к этой категории, как, например, одежда, прическа. Символы — наиболее поверхностный слой организационной культуры.

Герои — люди, реальные или вымышленные, обладающие чертами, которые высоко ценятся в определенной культуре, и поэтому служащие в качестве образцов поведения.

Ритуалы — коллективные действия, формально не являющиеся необходимыми для достижения желаемого результата, но считающиеся социально необходимыми. Например, манеры приветствовать и оказывать знаки уважения, общественные и религиозные церемонии и др. Деловые и политические встречи, организованные по целесообразным причинам, в основном служат ритуальным целям, позволяют лидерам самоутверждаться.

Символы, герои и ритуалы, по существу, видны любому стороннему наблюдателю, однако их культурная значимость определяется только на уровне понимания людьми внутри данной системы (организации).

Ядром культуры являются **ценности** — широко распространенные тенденции предпочитать одно положение вещей другому. Ценности имеют и положительные, и отрицательные стороны.

Исследования показывают, что национальные культуры различаются в основном на уровне ценностей, организационные культуры — на уровне практики, т.е. символов, героев и ритуалов.

Вопрос о ценностях как элементе организационной культуры не так прост, как кажется: ценности организаторов, лидеров могут не совпадать с ценностями рядовых сотрудников. Так, на формирование ценностей рядовых работников влияет пол, национальность, принадлежность к общественному классу, профессия. Поэтому организация стремится набирать персонал определенного пола, национальности, класса, образования или возраста. Их последующая социализация в организации зависит от символов, героев, ритуалов.

В исследования по проблеме различия национальных культур выделяется пять независимых измерений, определяющих различия национальных культур: дистанция власти, индивидуализм/коллективизм, мужественность/женственность, стремление к определенности и долгосрочная ориентация.

Дистанция власти — степень, начиная с которой наименее влиятельные сотрудники организаций и социальные институты (например, семьи) воспринимают и полагают, что власть распределена неравномерно. Это отражает представление о неравноправии снизу, а не сверху. На поведение людей в организации в значительной степени влияет ранее приобретенный ими опыт отношений в семье и школе, ожидания и страхи по отношению к начальству представляют собой проекцию отношений с отцом, матерью и учителями. Для того чтобы понять руководителей, коллег и подчиненных в другой стране, необходимо знать о национальных особенностях их отношений в семье и школе.

Индивидуализм/коллективизм — это степень интеграции человека в группу. На полюсе «индивидуализм» находятся общества, в которых связи между индивидуумами слабые: от каждого ожидается, что он/она сам/сама будет заботиться о себе и своей

семье. На полюсе «коллективизм» находятся общества, в которых люди с самого рождения интегрированы в сильные, сплоченные группы (часто это расширенный семьи), которые непрерывно их защищают в обмен на абсолютную приверженность. Большинство существующих культур занимают промежуточное положение между этими двумя крайностями.

Мужественность/женственность относится к распределению ролей между мужчинами и женщинами для определения диапазона методов решения проблем.

Исследования показывают, что в разных обществах ценности женщин меньше отличаются друг от друга, чем ценности мужчин, и что ценности мужчин в разных странах могут содержать параметры от чрезмерной самоуверенности и настроенности на совершенство и максимального отличия от женских ценностей, с одной стороны, до скромности, заботливости и близости к женским ценностям — с другой. Если в обществе преобладает тенденция к самоутверждению личности, то его называют «мужественным», а если преобладают тенденции к проявлению скромности и заботливости, то — «женственным». Женщины в женственном обществе обладают такими же тенденциями к скромности и заботливости, как и мужчины; в мужественных обществах женщины также проявляют тенденции к самоуверенности и конкуренции, но не в такой степени, как мужчины, и поэтому в таких обществах наблюдается тенденция к расхождению в ценностях мужчин и женщин.

Стремление избежать неопределенности обуславливается степенью терпимости к общества к неопределенности и двусмысленности. Оно указывает, в какой степени культурное программирование позволяет членам общества ощущать комфорт или дискомфорт в неопределенной, неустойчивой ситуации. Неопределенная ситуация нестандартна, неизвестна, непредсказуема, отличается от обычной. Культуры, стремящиеся избежать неопределенности, пытаются минимизировать вероятность таких ситуаций, создавая строгие законы и правила, меры безопасности и защиты, а на уровне философии и религии — веру в абсолютную истину. Люди в таких странах более эмоциональны и мотивируются внушенной нервной энергией.

В противоположном типе культуры неопределенность воспринимается спокойно, люди более терпимы к инакомыслию, правил;

они стараются «изобретать» как можно меньше, с позиций философии и религии действуют как «релятивисты», т.е. признают относительность чего бы то ни было и позволяют сосуществовать рядом многим течениям. Люди в этой культуре (культуре, терпимой к неопределенности) более флегматичны, не склонны открыто выражать свои эмоции.

Различия между культурами в отношении неопределенности на рабочем месте отмечены ниже в таблице «*Последствия различий национальных культур для работы*».

Долгосрочная/краткосрочная ориентация выражается в отношении к различным ценностям. Так, ценности, связанные с долгосрочной ориентацией, определяются расчетливостью и напористостью; ценности, связанные с краткосрочной ориентацией, определяются уважением к традициям, выполнению социальных обязательств, стремлением не терять «своего лица». Как положительные, так и отрицательные ценности этого измерения можно найти у китайского мыслителя Конфуция, жившего за 500 лет до нашей эры. Этот показатель можно применить и к обществам, которых не коснулось конфуцианство.

Примечание. В приведенной ниже сравнительной таблице нет данных по этому показателю ввиду отсутствия значимых результатов исследований в этой области.

Наиболее высокая дистанция власти характерна для латинских, азиатских и африканских стран, а наиболее низкая — для германских.

Индивидуализм преобладает в развитых и западных странах, коллективизм — в менее развитых и восточных странах. Промежуточное положение занимает Япония.

Наиболее высокий показатель мужественности в Японии, в некоторых европейских странах (Германия, Австрия, Швейцария); умеренно высокий показатель — в англоговорящих странах; наиболее низкий — в скандинавских странах и Голландии, а умеренно низкий — в некоторых латинских и азиатских странах (например, Франции, Испании и Таиланде).

Показатель стремления избежать неопределенности самый высокий в латинских странах, в Японии и странах, говорящих на немецком языке, а самый низкий — в англоговорящих, скандинавских странах и китайской культуре.

Долгосрочная ориентация наиболее ярко выражена в восточных азиатских странах, особенно в Китае, Гонконге, Тайване, Японии и Южной Корее.

Группировка стран по показателям указывает на определенные корни культурных различий. У стран, обладающих похожими показателями, вероятно, существует сходство в историческом развитии. Так, все латинские страны имеют относительно высокие показатели дистанции власти и стремления избежать неопределенности. Это объясняется тем, что латинские страны (говорящие сегодня на романских языках — испанском, португальском, французском, итальянском) унаследовали некоторые элементы цивилизации Римской империи, для которой было характерно наличие централизованной власти и законодательной системы, действие которой распространялось на любого человека империи. Это способствовало формированию таких ценностей, как централизация, породившая большую дистанцию власти, акцент на законодательстве, породивший сильное стремление избежать неопределенности. В китайской империи также существовала централизация, но там практически отсутствовала непреложная система законов, так империя управлялась скорее людьми, чем законами. В настоящий момент страны, на которые распространяются китайские традиции, отличается большая дистанция власти, но умеренно низкое стремление избежать неопределенности. Германской части Европы, включая и Великобританию, никогда не удавалось сформировать длительную, общую, централизованную власть, и страны, унаследовавшие эту цивилизацию, демонстрируют небольшую дистанцию власти.

Показатели по этим пяти аспектам статистически соотносятся со многими другими данными по странам. Так, дистанция власти сопоставляется с применением силы во внутренней политике и неравенством доходов населения. Индивидуализм связан с национальным богатством и мобильностью между социальными группами из поколения в поколение. Мужественность отрицательно соотносится с долей валового национального продукта, которую правительство богатых стран расходует на помощь развитию стран третьего мира. Стремление избежать неопределенности сопряжено с римским католицизмом и правовым обязательством граждан в развитых странах носить при себе удостоверение личности. Долгосрочная ориентация соотносится с ростом национальной экономики в течение 25 лет, что видно на примере экономического успеха в Восточной Азии в этом периоде, достигнутого благодаря акценту в культуре населения на такие ценности, как расчетливость и напористость, ориентированные на будущее.

Таблица 5.5

Последствия различий национальных культур для работы²³

Общество с небольшой дистанцией власти	Общество с большой дистанцией власти
Иерархия означает неравенство людей, основанное на полезности и необходимости Подчиненные ожидают консультаций со стороны руководства Идеальный руководитель — изобретательный демократ	Иерархия означает существующее неравенство Подчиненные рассчитывают на то, что им скажут, что нужно делать Идеальный руководитель — благосклонный автократ (хороший отец)
Общество с развитым коллективизмом	Общество с развитым индивидуализмом
Ценностные стандарты различаются внутри групп и вне их Другие люди оцениваются как члены их группы Взаимоотношения между людьми важнее, чем задачи организации Отношения между работодателем и наемным работником строятся на основе моральной модели	Общие для всех членов группы ценности Другие люди оцениваются как потенциальные ресурсы Задачи важнее взаимоотношений Отношения между работодателем и наемным работником строятся на основе расчета
Женственное общество	Мужественное общество
Излишняя самоуверенность осуждается Сотрудники согласны работать за более низкие ставки оплаты труда Ориентация на качество жизни Интуиция	Излишняя самоуверенность одобряется Сотрудники согласны работать только за более высокие ставки оплаты труда Ориентация на карьерный рост Решительность
Общество с низким стремлением избежать неопределенности	Общество с высоким стремлением избежать неопределенности
Неприятие правил — писаных или неписаных Низкий уровень формализации и стандартизации Терпимость к людям с отклоняющимся поведением и идеями	Эмоциональная потребность в правилах — писаных или неписаных Высокий уровень формализации и стандартизации Нетерпимость к людям с отклоняющимся поведением и идеями

Организационная структура. Национальная культура влияет на все, в том числе и на систему управления в организациях. Практика менеджмента в стране зависит от ее культуры: то, что «работает» в одной стране, не обязательно будет работать в другой. Теории

²³ Современные проблемы управления человеческими ресурсами / Сост.: Мигуренко Р.А. ТПУ 2009. С. 38.

и концепции управления, созданные в одной стране, нельзя применять в другой без предварительной проверки, если же они применимы, то только после определенной адаптации.

На формирование организационной культуры в основном влияют *два аспекта*: дистанция власти и стремление избежать неопределенности. В связи с этим создание организации всегда требует ответа на два вопроса: 1) кто должен обладать властью для решения вопросов? и 2) каким правилам или процедурам нужно следовать, чтобы достичь желаемых результатов? Ответ на первый вопрос зависит от культурных норм в части дистанции власти, ответ на второй — от культурных норм, связанных со стремлением избежать неопределенности. Индивидуализм и мужественность влияют в основном на функционирование людей в рамках организации. Долгосрочная ориентация влияет на экономические свершения организаций.

Исследования *формальных* структур организаций показывают, что главными аспектами, отличающими структуры организаций, являются «*концентрация власти*» и «*структурирование действий*». На первый влияет дистанция власти, на второй — стремление избежать неопределенности.

Показатели дистанции власти и стремления избежать неопределенности выявляют меру *неформального*, субъективного программирования мышления людей в пределах одной страны. Тот факт, что они систематически варьируются от одной страны к другой, объясняет, почему формальные структуры организаций тоже изменяются: формальные структуры входят в соприкосновение с неформальными потребностями культурного характера.

Различия неявных моделей организаций были выявлены в результате исследований, проведенных среди студентов из Франции, Германии и Великобритании, обучающихся менеджменту в Европейском институте управления²⁴. В организационном конфликте в рамках метода изучения ситуаций (кейс-стади) французские студенты, выросшие в стране с высокими показателями дистанции власти и стремления избежать неопределенности, воспринимали организацию как «пирамиду людей» и проявили себя как сторонники сосредоточения власти и структурирования деятельности. Не-

²⁴ Хофстеде Г. Организационная культура. С. 325.

мецкие студенты, представляющие страну с высоким показателем избегания напряженности, но с небольшой дистанцией власти, воспринимали организацию как «хорошо смазанный механизм» и стремились структурировать деятельность без концентрации власти. Студенты из Англии — страны с национальной культурой, для которой характерна небольшая дистанция власти и низкое стремление избежать неопределенности, воспринимали организацию как «сельский рынок» и не поддерживали ни сосредоточение власти, ни структурирование деятельности, а вместо этого развивали навыки менеджеров по ведению переговоров.

При всех равных возможностях французские организации больше других концентрируются на власти, немецкие предпочитают структурировать деятельность, а сотрудники английской организации больше склоняются к решению проблем специально подобранным для конкретного случая способом (*ad hoc*). Четвертая комбинация показателей, с большой дистанцией власти и с низким стремлением избежать неопределенности, наблюдается в странах Азии и Африки и приводит к модели организации, которую можно назвать «очень большая семья», в которой владелец-руководитель приходится всем сотрудникам все-ильным отцом/дедушкой.

В целом организация состоит из пяти частей:

- функциональное ядро;
- стратегическая вершина;
- средний уровень;
- технoструктура;
- вспомогательный персонал.

При этом используется один из механизмов координации деятельности — взаимного регулирования, прямого контроля, стандартизации трудовых процессов, стандартизации выпуска и стандартизации навыков.

Большинство организаций используют одну из пяти конфигураций:

1. Простая структура, в которой главной составляющей является стратегическая вершина, а координирующим механизмом — прямой контроль.
2. Механистическая бюрократия, в которой основной составляющей служит технoструктура, а координирующим механизмом — стандартизация трудовых процессов,

3. Профессиональная бюрократия, в которой первая составляющая — функциональное ядро, а координирующий механизм — стандартизация навыков.

4. Дивизиональная форма, в которой важнейшая составляющая — средний уровень, а координирующий механизм — стандартизация выпуска.

5. Адхократия — форма, зависящая от конкретной цели, в которой основной составляющей является вспомогательный персонал, а координирующий механизм — взаимное регулирование.

На основе этой типологии можно определить связь между пятью конфигурациями и квадрантами матрицы «показатели дистанции власти Х — стремление избежать неопределенности». Так, адхократия согласуется с неявной организационной моделью «сельского рынка», профессиональная бюрократия — с моделью «хорошо смазанного механизма», полная (механистическая) бюрократия — с пирамидальной моделью, а простая структура — с семейной моделью. Дивизиональная форма занимает промежуточное положение по этим двум параметрам культуры, включая элементы всех четырех моделей.

При всех равных условиях в конкретных странах организаторы отдадут предпочтение одной определенной конфигурации, т. к. это соответствует их неявному представлению о том, какой должна быть организация.

Мотивация. Параметры культуры «дистанции власти Х — стремление избежать неопределенности» также влияет на мотивацию сотрудников организации.

Рабочая среда содержит элементы с положительным, мотивирующим потенциалом (фактические мотиваторы) и элементы с негативным потенциалом («гигиенические факторы»), полагает Ф. Герцберг. Мотиваторами служит сама работа, успех, признание и одобрение, ответственность и продвижение по службе — это внутреннее «содержание труда». Гигиеническими факторами, которые должны быть в наличии для предотвращения демотивации, но сами по себе не способствующие мотивации, являются политика фирмы и администрации, степень непосредственного контроля за работой, заработок, условия труда — это внешнее «окружение труда». По мнению Ф. Герцберга, людей заставляет работать содержание труда, а не его окружение.

Еще раньше вопрос о мотивации труда был поднят З. Фрейдом. По его мнению, к действию человека побуждают внутрен-

ние, бессознательные силы. Существует мотивационная теория А. Маслоу (теория иерархии потребностей), теория «мотивации к достижению успеха» Д. Ч. Мак-Клелланда. Все эти концепции разные, и различие это содержит в себе культурологический аспект — авторы данных концепций являются носителями определенных культур, что и нашло отражение в их представлениях о мотивации. По вопросу же о том, как эти концепции связаны с указанными выше параметрами культуры, можно сделать следующие дополнительные замечания:

- выводы З. Фрейда (представитель Австрии — страны с небольшой дистанцией власти, но высоким показателем избегания неопределенности) отражает тот факт, что высокий показатель избегания неопределенности поддерживает сильную психологическую потребность в правилах, в то время как небольшая дистанция власти — психологическую зависимость от начальника «душой и телом»;

- мотивы к достижению успеха, предложенные Д. Ч. Мак-Клелландом, соответствуют низкому показателю избегания неопределенности и сильной мужественной культуре. Такая комбинация наблюдается в англоязычных странах. Когда позже автор исследовал страны с высоким стремлением избегать неопределенности (Япония, Германия), которые достигли высоким успехов в развитии, чем англоговорящие общества, он представил американскую модель организации как универсальную.

Оценка результатов и управление по целям. Североамериканская и западноевропейская литература по вопросам управления ресурсами предполагает, что продуктивность сотрудников улучшится, если они будут знать, что думают руководители об их работе (прямая обратная связь — в индивидуалистической культуре). Однако в коллективистских странах такая непосредственная связь разрушает гармонию межличностных отношений, может причинить непоправимый ущерб и привести к потере «лица» сотрудником и разрушить лояльность его отношения к организации. В таких культурах, включая все страны Юго-Восточной Азии и страны третьего мира, требуется косвенная обратная связь, например, путем отказа в благосклонности или с помощью посредников, которым доверяют и руководители, и сотрудники.

Управление по целям в качестве управленческой методики разработано в США. В рамках этой системы подчиненные должны обсуждать свои цели со своими руководителями. Это предполагает наличие такой культурной среды, в которой вопросы решаются скорее совместными переговорами, чем авторитарно или посредством установленных правил: это подразумевает наличие дистанции власти ниже среднего уровня и не слишком высокий показатель избегания неопределенности. В среде с высоким показателем стремления к избеганию неопределенности система отношений требует более детально разработанной, формальной структуры с установленными нормами и примерами (Германия).

Стратегический менеджмент. Как концепция стратегический менеджмент также появился в США. Он предполагает среду со слабым стремлением избегать неопределенности, в которой поощряются стратегические идеи, отклоняющиеся от нормы.

Гуманизация труда — это общее понятие для многочисленных подходов в различных странах, которые стремятся сделать труд более интересным и доходным для работающих. В США, представляющих мужественное и индивидуалистическое общество, доминирующей формой гуманизации труда является «обогащение труда» за счет предложения сотрудникам работы более значимого содержания. В Швеции, женственном и менее индивидуалистическом обществе, основная форма гуманизации труда — формирование полуавтономных рабочих групп, члены которых обмениваются рабочими заданиями и помогают друг другу. В Германии и Швейцарии введение гибкого рабочего графика было популярным способом адаптации работы к потребностям сотрудников. Гибкий график работы, популярный в немецкоговорящих странах, можно объяснить сочетанием низкой дистанции власти (принятие работником ответственности на себя) и относительно высокого стремления к избеганию неопределенности (усвоения действующих правил).

5.3. Управление организационными культурами

Организационную культуру трудно изменить, поскольку она превращается в коллективные привычки. Изменение культуры является задачей высшего руководства. Главным стратегическим

выбором высшего руководства может быть либо принятие и оптимальное использование существующей культуры, либо ее изменение. Если принимается решение об изменении, то необходим предварительный анализ затрат и результатов. А также представляет интерес вопрос о наличии необходимого лидерства для изменения культуры персонала.

Полное изменение организационной культуры требует очевидного лидерства, опирающегося на поддержку ключевого персонала различных уровней организации. Соответственно они могут изменять организационную практику, адаптируя организационную структуру (ее функции, задачи, подразделения и т.д.). После изменения структуры можно изменить методы контроля, основанные на решении того, какие аспекты работы следует координировать, как, кем и на каком уровне. В то же время требуются определенные изменения политики в отношении персонала, связанные с наймом, подготовкой и продвижением. Полное изменение культуры организации — длительный процесс, требующий анализа и оценки новой культуры.

В случае слияний или приобретения организаций требуется диагностика для установления потенциальных областей культурных конфликтов между партнерами. Диагностика культур входящих структур должна быть представлена в качестве входной информации как при принятии решения о слиянии, так и после принятия решения, а также при планировании управления организации после ее объединения для минимизации потерь от незапланированных отклонений и сохранения уникального культурного капитала.

Описанные выше шесть аспектов организационной культуры не дают готовых инструкций: ни об одном нельзя сказать, хороший он или плохой, так как в каждом конкретном случае положительная или отрицательная оценка зависит от того, каково предназначение организации, и, таким образом, культурная особенность, ценная для достижения одной цели, является неопределенной для другой. Поэтому установление желательности того или иного параметра зависит от стратегического выбора, от типа организации др. факторов. В частности, ориентация на потребителя (аспект 6) наиболее значима для организаций, функционирующих в сфере

услуг или сфере производства качественного продукта по заказу потребителя, но эта позиция может быть излишней (даже пагубной) для производителей стандартизированной продукции на рынке с ценовой конкуренцией.

Национальные культуры определяются переменными, не обязательно связанными с границами государства, — язык, религия, история — и переменными, жестко привязанными к границам государства, такими как правительство, законодательство, географические и экономические условия. Кроме того, предполагается, что на национальную культуру оказывают влияние события, происходящие в стране и мире. Таким образом, национальная культура стабильна, но эта стабильность относительна — национальная культура медленно, но изменяется под влиянием обстоятельств различного характера.

Национальная культура играет основную роль в формировании культурных ценностей, в свою очередь, эти ценности находятся во взаимодействии с потребностями, установками и нормами отдельных людей и групп, определяющих различные модели поведения, которые вносят вклад, как в повышение эффективности организации, так и в ее снижение. Дополнительное влияние оказывают ценности, заимствованные из корпоративной и профессиональной культуры индивидуумов.

Эффективность организации будет расти по мере понимания менеджерами факторов, оказывающих влияние на поведение. Развитие международной фирмы, будет более успешным, если в ней сочтут, что фирме подходят местные факторы, определяющие поведение. Хотя определить все факторы невозможно, отправной точкой могут стать национальная культура и сопутствующие ей ценности. Иначе говоря, международной фирме следует считаться с национальной культурой. Тем более что: 1) деятельность организации определяется законодательными требованиями государства; 2) рабочая сила в каждом конкретном месте является по преимуществу национальной. Это означает, что система управления должна строиться с учетом национальных особенностей рабочей силы.

Приведем некоторые примеры, показывающие важность культуры в процессе управления²⁵:

²⁵ Паннетт Б. Дж. Культура, транснациональные аспекты. СПб., 2002. С. 29.

1. Международным фирмам необходимо вести переговоры с широким кругом иностранной клиентуры. Успех этих переговоров основывается на понимании культуры лиц, в них участвующих.

2. Становится обычным заключение стратегических альянсов между фирмами, имеющими различные стратегии и цели. Для того чтобы преуспеть в этом, менеджерам может понадобиться понимание культурных факторов, определяющих стратегию организации и ее цели.

3. Менеджеры, работающие за рубежом, обращают внимание на то, что поведение местных работников часто отличается от поведения, ожидаемого менеджером.

4. Экспатрианты (работники, которые трудятся за пределами своей страны) считают, что культурный шок влияет на общую способность эффективно работать в этой (другой) стране. Понимание новой культуры и способность адаптироваться к ней считаются важными условиями того, человек мог прижиться в другой стране.

5. Некоторые аспекты деятельности организации, такие как бухгалтерский учет, финансы, маркетинг, имеют особенности в каждой стране. Для того чтобы организация добилась успеха за рубежом, эти аспекты должны находиться в соответствии с местной культурой.

В контексте международного менеджмента, по мнению Терпстой и Дэвида, термин «культура» понимается так:

— это усваиваемый в процессе обучения, общий для всех набор взаимосвязанных символов, которым подчинены все члены общества, и знание смысла которых предоставляет членам общества ряд возможных ориентиров. Совокупность этих ориентиров дает возможность находить решения проблем, с которыми должно справиться общество, стремящееся быть жизнеспособным²⁶.

Это определение позволяет понять взаимосвязь культуры и международного менеджмента, а именно:

1. Культура усваивается в процессе обучения — следовательно, другой, новой культуре можно обучиться.

2. Культура является общей для всех — следовательно, основное внимание уделяется тому, что является общим для всех членов какой-либо конкретной группы, что дает возможность определения и изучения культурных моделей.

²⁶ Цитируется по: *Ланнетт Б. Дж.* Культура, транснациональные аспекты. С. 30.

3. Культуре подчиняются — следовательно, любое конкретное поведение определяется культурой, индивидуумы могут даже не догадываться о влиянии, которое оказывает на них культура: чтобы понять поведение, нужно понять культуру.

4. Составные части культуры являются взаимосвязанными — следовательно, при изучении отдельных элементов культуры их надо рассматривать в общем контексте: культуру надо изучать в целом.

5. Культура дает ряд ориентиров — следовательно, члены какой-либо группы реагируют на конкретное внешнее воздействие, в целом, одинаково: понимание культуры может помочь определить / предположить поведение членов группы в различных ситуациях.

Эффективность управления частично зависит от уверенности в том, что поведение людей будет адекватно принятому в организации. Это сделать не просто, поскольку на каждого из нас оказывает влияние родная культура.

Существуют определенные программы-тренинги, повышающие профессионализм менеджеров в области межнациональной организационной культуры ²⁷.

Программы профессиональной подготовки можно разделить на пять категорий:

- программы по изучению культурных особенностей страны назначения;
- программа по культурной ассимиляции;
- языковая подготовка;
- тренинг сенситивности (эмоциональной восприимчивости, чувствительности);
- работа в условиях страны назначения.

Программы по изучению культурных особенностей страны назначения. Сюда включаются инструктаж сотрудника и программы по культурной ориентации, предназначенные для того, чтобы дать сотруднику, проходящему подготовку, информацию по социальной и политической истории страны назначения, ее географии, стадии экономического развития и установившихся в этой стране культурных нормативах. Содержание программы должно быть сугубо конкретным.

Такая программа основывается на том, что знания будут способствовать появлению эмпатии, сочувствия к населению этой страны и

²⁷ Тан Розали Л. Управление человеческими культурами на международной арене // Управление человеческими ресурсами. СПб., 2002. С. 522–525.

сопереживания ее истории, что поможет сотруднику изменить его поведенческие схемы и облегчит ему межкультурный диалог. Несмотря на то, повышенная информированность устраняет страх перед чем-то новым и неизвестным и зачастую сопутствующую этому страху агрессивную настроенность сотрудника, далеко не факт, что информация обязательно приведет к эмпатии. Использование программы по изучению культурных особенностей страны назначения недостаточно, поскольку она не обеспечивает адекватного уровня подготовки сотрудников к работе за рубежом, — необходим интенсивный контакт с местным населением. Более того, культурные отличия могут оказаться многообразными, что сама по себе программа изучения культурных особенностей страны назначения не сможет предоставить сотруднику всей необходимой информации, которая может потребоваться при работе за границей.

Программа по культурной ассимиляции. В ней приводятся различные эпизоды, описывающие межкультурные столкновения. Эти эпизоды должны анализироваться целым рядом экспертов, в том числе сотрудниками, вернувшимися из страны назначения, в процессе интерактивного рассмотрения ситуаций, возникающих при столкновении представителей двух различных культур.

Программы по культурной ассимиляции оказываются особенно эффективными в том случае, когда ее проходят непосредственно перед отъездом в страну назначения. В тех случаях, когда «время терпит», а характер работы предполагает более обширные контакты с представителями местного населения, программу по культурной ассимиляции следует дополнить более обстоятельными подготовительными методиками.

Языковая подготовка. Кандидат на должность изучает язык страны назначения, в особых случаях — только его разговорный вариант. Хотя знание языка страны назначения значительно облегчает межкультурное взаимодействие, зачастую необходимы месяцы / годы, чтобы кандидат овладел им в совершенстве.

Тренинг сенситивности. Во время прохождения этих программ особое внимание уделяется обучению на эмоциональном уровне с тем, чтобы развить у сотрудников-кандидатов «гибкость установок», т.е. способствовать не только их информированности относительно существования отличных (других) поведенческих и ценностных систем, но и готовности адаптироваться к ним.

Работа в условиях страны назначения. Программа предусматривает посещение кандидатом либо страны назначения, либо мест компактного проживания представителей этой культуры в той стране, откуда родом претендент. Несмотря на то, что между обособленной микрокультурой и страной назначения существуют отличия, кандидат, столкнувшись с людьми новой микрокультуры, получает полезный опыт для будущей адаптации.

Оригинальность этих программ состоит в том, что они касаются проблем поведенческого и эмоционального характера, имеют специфические методики инструктирования и содержание информации. Ни в коем случае нельзя заменять одну программу другой — они должны дополнять друг друга.

Японские транснациональные корпорации проводят более обстоятельную подготовку своих кандидатов к встрече с другими культурами. Обычно японские программы включают в себя следующие компоненты:

1. *Языковая подготовка.*
2. *Подготовка к условиям страны назначения.*
3. *Программы по получению образования за рубежом.*
4. *Подготовительные программы в рамках самого предприятия* (особенности экономика, финансов страны назначения).
5. *Внешние агентства* (организации, которые проводят специализированную подготовку претендентов).

Лекция 6. Международный опыт управления человеческими ресурсами

ПЛАН

- 6.1. Основные тенденции управления человеческими ресурсами в международных компаниях.
- 6.2. Американский подход к управлению человеческими ресурсами.
- 6.3. Европейская модель управления человеческими ресурсами.
- 1.4. Японская модель управления человеческими ресурсами.
- 1.5. Проблема управления человеческими ресурсами в развивающихся странах.

6.1. Основные тенденции управления человеческими ресурсами в международных компаниях

Основные задачи УЧР в международном масштабе — руководство профессионалами, т.е. в высокой степени развитыми человеческими ресурсами, и их развитие, включая управленческие и технические таланты.

В УЧР в международном масштабе можно выделить *пять отдельных аспектов*:

во-первых, нужно провести отбор и набор квалифицированных сотрудников, способных содействовать достижению целей организации;

во-вторых, проводить профессиональную подготовку и развитие профессиональных навыков персонала всех уровней организации для того, чтобы они способствовали максимальному увеличению производительности предприятия;

в-третьих, провести оценку выполнения работ сотрудниками для определения достижения поставленных целей;

в-четвертых, сохранить в рамках компании компетентный и квалифицированный корпоративный персонал, способный существенно содействовать достижению целей, стоящих перед организацией;

в-пятых, осуществлять управление коммуникациями между работниками и руководством. Чтобы обеспечить стабильную работу компании.

Примечание: Анализ методик и способов УЧР дается на примере американских, европейских, японских и австралийских транснациональных корпораций.

Отбор и набор персонала в транснациональные компании. Существует расхожее мнение; менеджер, добившийся неплохих результатов в своей стране, будет так же успешен и на работе за границей. Многие компании уделяют внимание технической компетенции сотрудника, которому передаются полномочия по ведению коммерческих операций в других странах. При этом они исходят из предположений: а) в этом случае компании легче определить, решение каких задач ожидается от данного сотрудника во время его заграничной командировки; б) техническая компетенция способна предотвратить провал программы, особенно в сложных ситуациях. Поэтому лица, занимающиеся отбором персонала, обращают внимание на техническую квалификацию кандидата и практически не рассматривают вопросы, связанные со способностью отобранного персонала приспособиться к иностранной производственной среде. Однако бывают случаи, когда экспатрированное²⁸ предприятие терпит неудачу, возникают серьезные сомнения по поводу правильности и первого, и второго предположений.

В некоторых американских международных компаниях уровень неуспеха предприятия при переносе части коммерческих операций в другие страны достигает $\approx 30\text{--}40\%$; в то же время уровень неуспеха такого рода в европейских, японских и австралийских транснациональных корпорациях значительно ниже.

Неправильный отбор сотрудников, ответственных за реализацию подобных программ, приводит не только к существенным потерям инвестиций, но и к потере человеческих ресурсов. Зачастую подобные неудачи наносят серьезный удар по самоуважению сотрудников-экспатриантов. Даже в тех случаях, когда компания обратно принимает таких сотрудников на работу, им требуется довольно длительное время для того, чтобы к ним вернулась вера в свои силы. Можно говорить о потере другого рода — это потери эмоциональные и физические, связанные с обеспокоенностью семей этих сотрудников.

²⁸ Экспатриант — эмигрант, лицо, перемещенное за границу. Экспатрировавшее предприятие — компания или ее часть, перемещенная за границу, в филиал, отделение, дочернюю компанию.

Укажем основные *причины неудач экспатриированных сотрудников* (на примере американских транснациональных компаний):

1. Неспособность супруги (супруга) менеджера адаптироваться в иной климатической и культурной среде.
2. Неспособность самого менеджера адаптироваться в иной климатической и культурной среде.
3. Другие причины, связанные с семьей менеджера.
4. Личностная или эмоциональная незрелость менеджера.
5. Неспособность менеджера справиться с ответственностью, возложенной на него в связи с работой за границей.
6. Недостаток технической компетенции менеджера.
7. Недостаток мотивации для работы за границей.

На основании приведенного перечня причин можно сделать вывод: основные причины, приводящие к неудачам или низкой производительности сотрудников, командированных за границу, — это семейные обстоятельства и неспособность установить личные контакты в новой обстановке. Семейные обстоятельства также являются основной причиной неуспеха сотрудников транснациональных европейских и австралийских компаний.

На примере японских корпораций мы можем увидеть *другие причины неудач* (даны в нисходящем порядке):

1. Неспособность менеджера справиться с возложенной на него ответственностью.
2. Неспособность менеджера адаптироваться к иной климатической и культурной среде.
3. Личностная и эмоциональная незрелость менеджера.
4. Недостаток технической компетенции менеджера.
5. Неспособность супруги менеджера адаптироваться к иной климатической и культурной среде.
6. Недостаток мотивации для работы за границей.
7. Другие проблемы, связанные с семьей менеджера.

Что мы видим? Мы видим, что причины неудач, связанные с семьей японского менеджера-экспатрианта, не являются доминирующими. Основная причина видится в том, что для японца самое сильное потрясение вызывает не новая культурная обстановка, а новое положение в обществе. Для японцев привычнее коллективные методы работы, а в иностранной дочерней компании он сталкивается с тем, что

приходится контролировать деятельность и поведение сотрудников, отвечающих за разные фронты работ и выполняющих изолированно друг от друга различные функции.

Критерии отбора персонала для работы в транснациональных корпорациях.

Сначала укажем *основные управленческие функции в ТНК:*

1) *главный исполнительный директор*, осуществляющий наблюдение и контроль всех операций заграничного отделения; 2) *функциональный директор*, чья работа заключается в организации функциональных отделов заграничной дочерней компании; 3) *руководитель ремонтной службы* по отысканию и устранению неисправностей, ответственный за проведение анализа и разрешение специфических производственных проблем; 4) производственные рабочие, рядовые сотрудники.

Работа в рамках каждой из представленных категорий сотрудников подразумевает различный уровень контакта с культурной средой, в которой организована дочерняя компания, а также различный уровень переданных сотрудникам полномочий. Понятно, что главному исполнительному директору предприятия больше придется контактировать с местным населением, чем руководителю ремонтной службы.

Основные критерии отбора при назначении на должность в ТНК:

- опыт работы в компании;
- техническая компетентность;
- знание языка страны, в которой организована дочерняя компания;
- большой опыт и образованность сотрудников;
- управленческий талант;
- заинтересованность в работе за границей;
- способность проявить творческий и новаторский подход;
- самостоятельность;
- наличие опыта работы за рубежом;
- уважение к культуре страны, в которой организована дочерняя компания;
- пол кандидата;
- возраст;
- стабильная обстановка в семье;

- способность супруги (супруга) и семьи адаптироваться в новой обстановке;
- способность адаптироваться и проявить гибкость при работе в новой среде;
- зрелость и эмоциональная устойчивость;
- коммуникативные способности;
- критерии, которыми обычно руководствуются при приеме на работу в своей стране.

В американских ТНК уделяют внимание тем критериям, которые признаются более важными в данной конкретной обстановке. Так, если работа требует обширных контактов с местным населением, то самыми важными качествами исполнительного и функционального руководителей ТНК признаются «способность адаптироваться и проявить гибкость при работе в новой среде» и «коммуникативные навыки». Для сотрудников, в чьи обязанности входит решение технических вопросов — это руководители ремонтных служб, — названные качества являются менее важными. Несмотря на то, что все понимают необходимость отбирать тех кандидатов, которые способны адаптироваться и проявить гибкость в новой среде, руководство только 5% американских компаний проводит анкетирование и тестовое изучение кандидатов с тем, чтобы убедиться в наличии этих качеств. Однако почти половина компаний проводит собеседование с кандидатом и его супругой, чтобы определить их заинтересованность в работе за рубежом. Это доказывает тот факт, что все большее число руководителей отдает себе отчет в том, что отношение членов семьи к работе за рубежом может оказать решающее влияние на успех всей программы. Но на этом этапе может возникнуть следующая проблема: кандидат и члены его семьи демонстрируют притворное воодушевление по поводу работы за рубежом, поскольку негативное отношение к такой возможности может отрицательно повлиять на дальнейшую карьеру в компании.

В западноевропейских ТНК главным критерием при отборе кандидатов на пост главного исполнительного директора считается «управленческий талант», а при отборе кандидатов на остальные должности — «знание технической стороны дела». «Способность адаптироваться и проявить гибкость в новой среде» признается важным критерием для всех категорий, за исключением рядовых производственных должностей. Для этих же категорий является важным такое качество, как «интерес к работе за рубежом».

Только в 21 % европейских ТНК проводится тестовое исследование кандидатов для того, чтобы убедиться в наличии соответствующих способностей. Как и в случае с американскими ТНК, многие европейские компании проводят собеседование с кандидатом и членами его семьи с целью определить их отношение к работе в зарубежном филиале.

В японских ТНК (как и в европейских) наиболее важным критерием при отборе кандидата на должность исполнительного директора признается «управленческий талант», а для прочих категорий персонала — «знание технической стороны дела». Для большинства руководителей японских компаний важным критерием для первых трех категорий персонала ТНК является «опыт работы в компании», что отражает специфику системы занятости в японском обществе. «Способность адаптироваться и проявить гибкость в новой среде» признается важным качеством кандидата. Однако ни одна из японских компаний не использует метод тестового испытания для определения соответствующих способностей на ту или иную должность. Хотя в большинстве компаний проводится собеседование с кандидатом, чтобы выяснить его отношение к работе за границей, ни одна из них не проводит подобных встреч с супругой претендента. Здесь мы опять сталкиваемся со специфической японской ситуацией: в японском обществе сохраняются традиционно иное, чем в США или Европе, отношение к супруге и ее положению в семье.

Степень соответствия кандидата предлагаемой должности в японских ТНК определяется непосредственным руководителем (супервизором). Считается, что у него и без собеседования и тестирования, для правильного отбора кандидата на должность имеется достаточно возможностей. Имеется в виду следующее: обстоятельная осведомленность о характере сотрудника и его семейных отношениях посредством общения после работы в японских алкогольных барах (караоке); «личные дела» на сотрудников, которые составляются из годовых или полугодовых показателей, учитывающих выполнение сотрудником его работы и ее оценку. Кроме того, кандидатом на должность в ТНК может быть сотрудник, который проработал в организации не менее 10 лет. Так что, компании располагают достаточным временем и информацией для того, чтобы оценить способности и квалификацию в новой среде.

В австралийских ТНК в целом признается иная система критериев отбора, однако особое значение придается двум аспектам. Первый аспект — готовность кандидата принять на себя всю полноту ответственности, связанную с работой за рубежом. Иначе говоря, австралийские ТНК полагаются на «добровольцев». Второй — потенциальные возможности кандидата при его назначении на высшие руководящие должности (работа в ТНК как часть стратегии продвижения по службе «птиц высокого полета» в той или иной компании).

Некоторые австралийские ТНК пытаются отобрать сотрудников, которые проявили определенную устойчивость характера и терпимость к другим культурам. Другие подбирают кандидатов по таким качествам, как предприимчивость, дружелюбие и умение приспособиться к новой обстановке.

Рассмотрим еще такой аспект отбора персонала в ТНК, как половая принадлежность кандидата на выдвижаемую должность. Более половины западноевропейских и японских ТНК используют этот критерий при отборе на все четыре категории персонала. Ни одна американская ТНК «половую принадлежность» как критерий отбора не упоминает. Возможно, что причиной этого является американское законодательство, провозгласившее равенство полов. Однако фактически доля женщин в американских ТНК составляет небольшой процент. Можно предположить, что между устоявшейся практикой и официально заявленной политикой имеется расхождение: конец 1980-х гг. — 12% составляли женщины-экспатрианты, в 1990-е гг. — 17%²⁹.

Причины ограниченного использования сотрудников женского пола в ТНК:

1. Объективные культурные предрассудки и ограничения.
2. В группе руководства компании преобладают мужчины.
3. Проблемы, связанные с трудоустройством мужа сотрудницы.
4. Негибкий подход к этому вопросу и чувство обиды со стороны вышестоящих и равностоящих сотрудников-мужчин, и тем более подчиненных.
5. Нехватка «групп поддержки» для работающих за рубежом женщин.

²⁹ Тан Розали Л. Управление человеческими культурами на международной арене. — С. 517.

6. Проблемы при установлении контактов с местным мужским населением.

7. Беременность.

8. Отношение к работающим женщинам со стороны других экспатриантов.

9. Воинствующий феминизм, исповедуемый некоторыми американскими сотрудницами.

10. Неготовность со стороны женщины принять назначение на пост за рубежом.

При этом исследования показывают, что 93% респондентов, назначивших женщин на работу за рубежом, полностью удовлетворены результатами их деятельности; коммерческие круги Азии начинают принимать женщин в свои ряды ³⁰.

Основное препятствие, мешающее использовать женщин на зарубежных постах, — это их мужья. Другое препятствие, по мнению американских аналитиков, — это дуальная карьера, т.е. продвижение по служебной лестнице и мужа, и жены. В японских ТНК вопрос о дуальной карьере не вызывает особой озабоченности, поскольку большинство японских женщин работают преимущественно дома. Кроме того, проблема двойной карьеры не является острой для европейских и австралийских ТНК, хотя и по другой причине: женщины в этих компаниях в меньшей степени заняты высококвалифицированным трудом.

ТНК имеют три источника человеческих ресурсов — это:

1. Граждане той страны, где находится штаб-квартира ТНК («родительская» страна / parent country nationals — PCNs);

2. Граждане страны, где организовано дочернее отделение («страна-хозяин», принимающая страна / host country nationals — HCNs);

3. Подданные / граждане третьих стран, т.е. это граждане, которые не являются ни гражданами страны, в которой расположена штаб-квартира ТНК, ни гражданами страны, в которой компания осуществляет свои коммерческие операции (third country nationals — TCNs).

Причины, по которым отдается предпочтение тому или иному источнику ЧР, многообразны.

³⁰ Тан Розали Л. Управление человеческими культурами на международной арене. — С. 518.

Таблица 5.6

Критерии отбора персонала в ТНК³¹

	США			Европа			Япония		
	PCNs	HCNs	TCNs	PCNs	HCNs	TCNs	PCNs	HCNs	TCNs
Образование иностранного предприятия									Отсутствие примера использования сотрудников TCNs за исключением африканского региона
Техническая экспертиза									
Близость культур									
Знание языков									
Снижение издержек									
Хороший уровень отношений с общественностью									
Оптимальное использование сотрудников — представителей TCNs									
Ориентация на международный рынок									
Оптимальное использование сотрудников — представителей PCNs									
Оптимальное использование сотрудников — представителей HCNs									

³¹ Тан Розали Л. Управление человеческими культурами на международной арене. С. 521.

Профессиональная подготовка и развитие профессиональных навыков персонала

Существуют различные категории заграничных назначений и самые разные факторы, способствующие успеху работы. Поэтому в каждом конкретном случае, когда проводится детальный отбор сотрудников, критерии должны содержать в себе набор разных, но взаимосвязанных компонентов.

В каждом отдельном случае задачи определяются как особенностями страны назначения, так и целями транснациональной компании.

В таких условиях более эффективна гибкая стратегия, заключающаяся в использовании последовательного подхода и к отбору сотрудников, и к тренингу персонала для зарубежных назначений.

Такой подход требует ясной формулировки поставленных целей, знания окружения и психологических особенностей кандидата. Однако еще до того, как руководство компании будет рассматривать кандидатуру своего сотрудника, нужно проанализировать возможности выполнения этой работы представителями местного назначения. Если такая возможность не исключена, то этот альтернативный источник кадровых ресурсов должен быть принят во внимание. В том случае, если на вакантную должность нельзя назначить представителя местного населения, тогда следует рассмотреть кандидатуры сотрудников компании, выполняющих схожие операции, у себя на родине, или из смежной отрасли экономики (представителя вашей страны, либо какой-нибудь третьей страны).

1-я стадия. Следует выяснить: хочет ли кандидат работать за рубежом? Если он не приемлет такой возможности, то эту базовую установку уже не изменить какими-либо подготовительными программами. Если же кандидат желает работать за рубежом, то следует принять во внимание следующие факторы: до какой степени терпимо его отношение к культурным отличиям и в какой степени кандидат способен взаимодействовать с представителями других культур. Определить степень соответствия кандидата требованиям должности, которую ему предстоит занять, помогут некоторые психометрические инструменты.

2-я стадия. Определение степени взаимодействия с представителями местного населения при выполнении работы. Если кандидату будут необходимы обширные контакты с новой культурной средой и

глубокое понимание местных ценностей (например, на посту главного исполнительного директора и на посту функционального директора), то «коммуникативные способности», а также факторы среды приобретают решающее значение и существенно определяют выбор, который предстоит сделать. Далее следует определить степень отличия новой культурной обстановки от той, что окружала на родине. Это отличие называется «культурная дистанция». Если эта дистанция невелика (например, США — Канада, Россия — Украина), то при принятии решения относительно отбора кандидата, в первую очередь, следует обратить внимание на его профессиональные качества, его способности выполнять поставленные перед ним задачи. Если же «культурная дистанция» велика, то прежде всего следует учитывать такие факторы, как «коммуникативные способности» и «семейная ситуация».

3-я стадия. Осуществление программы подготовки кандидата, которая должна оказать содействие при работе в иной культурной среде. Характер программы зависит от уровня «культурной дистанции». Так, в случае, когда культуры двух стран сильно отличаются друг от друга, кандидат должен пройти все пять программ подготовки (об этом — см. выше раздел «Проблема роли культуры в УЧР»).

Исследования показывают, что, если руководство ТНК может четко сформулировать соответствующие данному случаю критерии отбора кандидатов и разработать необходимые подготовительные программы для каждой из четырех профессиональных категорий, число неудачных операций за рубежом значительно снизится.

Оценка выполненной работы

Необходимость оценки работы в ТНК ставит перед руководством следующие вопросы:

1. По каким стандартам оценивать работу компании за рубежом?
2. Кто должен ее оценивать?
3. На протяжении каких промежутков времени и с какой периодичностью следует производить оценку работы?

1. Согласно каким стандартам оценивается работа?

Существует *четыре основных подхода к оценке работы в транснациональном контексте:*

1. Этноцентрический (оценка на основе стандартов, которые установлены на родине);

2. Полицентрический (оценка выполненной работы в соответствии со стандартами, принятыми страной, в которой осуществляются операции компании);

3. Региоцентрический (принимаются стандарты данного географического региона);

4. Геоцентрический (в основе оценки труда — глобальные / общемировые стандарты).

Теоретически оценка личной работы командированного сотрудника должна проводиться независимо от оценки общей работы зарубежного подразделения, на практике эти процессы протекают параллельно. В результате деятельность директоров, управляющих высокорезультативными подразделениями, оценивается положительно вне зависимости от их личного вклада в производительность этой структуры. И наоборот: если подразделение не приносит доход, штаб-квартира корпорации оценивает деятельность управляющего негативно, даже если факторы, по причине которых предприятие терпит убытки, от него не зависят.

В тех случаях, когда при оценке деятельности командированного сотрудника корпорации руководствуются этноцентрическими стандартами, к недостаткам его работы может быть отнесено то, что на самом деле вызвано ситуацией в стране назначения и другими факторами, которые находятся вне контроля этого сотрудника. В странах, где очень быстро обесценивается местная денежная единица или гиперинфляция сопровождается контролем цен со стороны государства, подразделение компании может стать убыточным, в особенности в тех ситуациях, когда национальная валюта должна быть конвертирована или переведена в единицы той страны, где находится штаб-квартира корпорации. Как следствие — наложение взыскания на командированных сотрудников, хотя они работают с эффективностью, максимально возможной в данной ситуации.

Если же при оценке работы командированного сотрудника, корпорация исходит из полицентрических или региоцентрических стандартов, у командированного сотрудника очень мало побудительных причин для того, чтобы руководимое им подразделение усваивало новые стратегии, усиливающие позиции подразделения на мировом рынке.

Если компания при оценке работы командированного сотрудника исходит из геоцентрических стандартов, это может повлечь за собой

совершенствование производственного процесса на всех предприятиях этой компании во всем мире, что приводит к закрытию национальных отделений, увольнению рабочих на некоторых предприятиях. Правительства стран, в которых компании осуществляют свои операции, к подобной политике компании могут отнестись негативно. Эта дилемма ставит руководство перед старой проблемой — согласование стратегий на национальном (местном) уровне и стратегии совершенствования производства в глобальном измерении.

Чтобы преодолеть проблемы, вызванные использованием этноцентрических стандартов, для оценки работы командированного сотрудника применить *индекс «уровня различий»*, фиксирующий сложность выполнения задачи. *Этот индекс учитывает три фактора:*

1. Язык, на котором осуществляется коммуникация в этом подразделении, т.е. «производственный язык» — язык, на котором общаются сотрудники отделения при выполнении ежедневной работы.
2. Культурная дистанция.
3. Стабильность факторов, воздействующих на выполнение работы командированным сотрудником.

Если командированные сотрудники не овладели в достаточной степени «производственным языком», то для общения с другими людьми, как в рамках производства, так и за его пределами, им потребуются большие временные затраты. Чем больше культурных различий, тем выше коэффициент индекса. И этот показатель также увеличивается в том случае, если в стране назначения много факторов нестабильности, например быстроменяющийся обменный курс валюты. Таким образом, для стран, «отличающихся в некотором отношении», оценка эффективности работы сотрудника может быть умножена на 1,2, а для стран, «сильно отличающихся», этот коэффициент вырастет до 1,6.

2. Кто должен оценивать работу?

Этот вопрос связан с определением лица, которое должно располагать необходимой информацией для оценки работы экспатрированного сотрудника. Например, если деятельность этого сотрудника будет оцениваться штаб-квартирой корпорации, то в некоторой случаях у него может не оказаться объективной информации, относящейся к обстоятельствам и ситуации, которые оказывают серьезное воздействие на работу командированного сотрудника.

С другой стороны, если передоверить оценку работы сотрудника местному руководству, оно не будет учитывать факторов, важных в более широком контексте, не будет учитывать стратегии компании в глобальном масштабе. Поэтому с целью составления более объективной картины относительно деятельности сотрудника нужно привлечь к оценке его работы и штаб-квартиру, и местное отделение.

3. Какова периодичность оценки работы?

Американские ТНК пользуются краткосрочными временными интервалами. Однако чрезмерное внимание к результатам работы в краткосрочной перспективе может причинить ущерб достижению долгосрочных целей, стоящих перед компанией.

Европейские, японские и австралийские ТНК исходят из других принципов: в УЧР они привержены долгосрочным оценочным интервалам. В этих корпорациях руководство более терпимо относится к обстоятельствам, которые на протяжении короткого времени могут оказывать воздействие на работу их сотрудников. Следствием этого является то, что оплата труда в начальный период зарубежного назначения оказывается ниже среднего уровня.

Сохранение персонала в рамках ТНК

Способность удерживать компетентный корпоративный персонал для удовлетворения потребностей организации в ЧР в международном масштабе зависит от воздействия *двух факторов*:

1. *Компенсации* (адекватность компенсаций выполняемой сотрудником работе за рубежом).

2. *Репатриации* (способствует ли зарубежная командировка сотрудника его дальнейшему продвижению по карьерной лестнице в корпорации).

Компенсации. Обычно издержки компании на экспатриацию семьи сотрудника составляют величину, в 3—4 раза большую, чем базовая зарплата. Компенсационный «пакет» включает в себя базовую зарплату и несколько надбавок или премиальных выплат:

1. *Разница прожиточного минимума.* Этот показатель учитывает ценовую разницу в различных частях света с тем, чтобы командированный сотрудник мог сохранить или улучшить жизненные стандарты, к которым он привык на родине.

2. *Надбавка за заграничную службу.* Эта надбавка должна создать для сотрудников дополнительные стимулы для принятия назначений на заграничные должности.

3. *Надбавка за переселение* («подъемные»).

4. *Надбавка за работу в трудных или опасных условиях.*

К трудным условиям можно отнести чрезвычайные обстоятельства: военная обстановка в стране назначения, революция или политические беспорядки в ней (эти надбавки прекращаются при стабилизации ситуации). Надбавки за работу в сложных условиях — это постоянные премиальные, которые выплачиваются в том случае, если сотрудник получает назначение в страну с тяжелыми условиями, в том числе — неблагоприятными климатическими или условиями, не отвечающими современным требованиям социально-культурного и бытового обслуживания.

Помимо денежных стимулов многие корпорации используют и другие средства поощрения сотрудников, работающих в труднопереносимых условиях, например назначение дается на более короткий срок, позволяется чаще уходить в отпуск.

Репатриация. Многие компании прилагают усилия, чтобы облегчить адаптацию своих сотрудников к новой среде в иной стране. Например, разрешается «предотъездная» подготовка, временное проживание в стране назначения.

Однако большая часть ТНК не предпринимает никаких шагов к тому, чтобы помочь сотруднику вернуться на родину, поскольку руководство компаний, как правило, исходит из того, что проблемы, связанные с возвращением домой после нескольких лет отсутствия и работой дома, минимальны. Исследования показывают, что это зачастую не так. Более того, возвращение на родину может сопровождаться еще одним культурным шоком.

Так, международный опыт сотрудничества в американских ТНК не рассматривается в качестве важного критерия для его выдвижения на более высокие посты в управлении организацией. По некоторым данным ³² более 60 % американских репатриантов не гарантируется рабочее место в организации даже после успешного выполнения работы за рубежом. Оставшуюся треть репатриантов ждет должность на том же уровне, на котором они служили до того, как получили назначение за границу.

Такая устоявшаяся практика идет вразрез с политикой и методикой европейских, японских и австралийских ТНК. При попытке объяс-

³² Тан Розали Л. Управление человеческими культурами на международной арене. С. 531.

нить расхождение в этом вопросе между американскими, европейскими, японскими и австралийскими ТНК следует принимать во внимание *два фактора*: 1) большинство европейских, японских и австралийских компаний получают от заграничных операций немного большую долю корпоративного дохода, чем американские; 2) более пристальное внимание американских ТНК к внутренним процессам.

На легкость/сложность возвращения сотрудника в организацию на родине воздействуют *три фактора*: 1) длительность зарубежной командировки; 2) общая квалификация сотрудника; 3) отношение высшего руководства компании к международному опыту сотрудников.

Управленческое взаимодействие в ТНК

В этой области существует два важных вопроса:

1. До какой степени индустриальные отношения и устоявшаяся практика действий профсоюзов в мировых масштабах могут стеснить деятельность ТНК?
2. Каковы перспективы рабочих союзов в контексте деятельности ТНК?

Препятствия транснациональным корпорациям со стороны трудящихся.

- *Численность профсоюзов.* Некоторые ТНК стремятся избежать разворачивания производства в тех местах, где наличествует сильное профсоюзное движение, потому что в их представлении высокая активность сильных профсоюзов приводит к частым срывам производственной деятельности. Так, японские автомобильные производители стараются не строить заводы в американских густонаселенных городах, на «территории профсоюзов».

- *Разница в оплате труда.* Важным фактором взаимоотношений между предпринимателями и работниками, способным оказать существенное воздействие на международные финансовые операции компании, особенно в том, что касается производственных издержек, является *размер заработной платы*, а также *среднее количество рабочих часов* за неделю и за год, *количество ежегодных отпусковых и выходных дней*.

- *Участие работников в принятии решений.* Еще одной «местной особенностью», в результате которой профсоюзы могут оказывать и/или препятствовать деятельности международных организаций, является степень их участия в принятии решений руководством. Этот феномен часто называют «индустриальной демократией».

Другим вариантом этого процесса является совместное определение политики в тех случаях, когда работники участвуют в экономическом управлении предприятием.

Разнородность (гетерогенность) рабочего законодательства в разных странах ставит международные компании перед необходимостью согласования своих операций с условиями страны. В которых они осуществляются. В частности, это сводит на нет попытки осуществить централизованное руководство коммерческими операциями из головного офиса компании и проводить усовершенствование производства на предприятиях по всему миру согласно единому плану.

Естественным решением этого противоречия может стать организация транснациональных профессиональных союзов. В настоящий момент межгосударственных профессиональных союзов не существует, несмотря на это некоторые национальные профсоюзы называют себя «интернациональными». Однако есть примеры когда автономные национальные профсоюзы устанавливают связи с международными конфедерациями на основе отраслевых отношений. Для промышленного развития общественные организации транснационального толка оказываются неэффективными.

На пути создания транснациональных профсоюзных организаций возникают *два основных препятствия*: 1) в некоторых странах профсоюзы являются активными участниками местной политической жизни, а подчас и служат какой-нибудь политической партии; 2) идеологические противоречия между различными профсоюзами могут оказаться значительными. Некоторые профсоюзы не скрывают своих политических или религиозных принципов. Есть попытки (Европа — ЕЭС / Социальная хартия, 1989 г.) выработать принципы социальной и трудовой политики, но договоренности эти не являются четкими и не носят обязательного характера.

Несмотря на то, что транснациональные профсоюзы не удалось создать, профсоюзные организации предприняли целый ряд попыток, направленных на то, чтобы установить некоторые стандарты отношений между администрацией и профсоюзами. Подобные стандарты принимались Международной организацией труда (МОТ) и Организацией экономического сотрудничества и развития. Эти стандарты ни к чему предпринимателей не обязывают.

Перспективы профсоюзов в контексте деятельности ТНК. Профсоюзы видят в ТНК непосредственную угрозу: они воспринимают возрастающее могущество разбросанных в географическом пространстве ТНК как один из факторов, подрывающих их позиции в переговорном процессе с руководством предприятия, корпоративная штаб-квартира которого может находиться в какой-нибудь далекой заморской стране.

С точки зрения профсоюзов ТНК могут ограничить и участие в переговорном процессе четырьмя способами:

- 1. Кадровые перестановки / перемещение производства.*
- 2. Повышенная защищенность предприятий от забастовочного движения.*
- 3. Отсутствие полномочий для переговорного процесса.*
- 4. Недостаток информации относительно финансового положения предприятия.*

6.2. Американский подход к управлению человеческими ресурсами

Американская практика организационного управления придает большое значение инициативе и ответственности работников, отбору и продвижению персонала, основывающихся на 1) предположении, что работник должен и желает быть лояльным к нанимающей его организации, 2) готовности уволить сотрудников, чья работа не соответствует установленному уровню. Мотивация сотрудников часто ставится в зависимость от вознаграждений и взысканий. По сравнению с другими странами в компаниях США существуют открытые вертикальные и горизонтальные коммуникации, а также относительно неформальный характер между работниками.

Основные тенденции в сфере занятости в США:

- повышение спроса на высококвалифицированную рабочую силу (доля рабочих мест для неимеющих квалификации составляет $\approx 5\%$);
- снижение количества рабочих мест для высокооплачиваемых, высококвалифицированных работников;
- сокращение доли рабочей силы в обрабатывающей промышленности;
- рост доли занятых в сфере услуг;

- рост доли новых рабочих мест, относящихся к низкой категории доходов.

Наблюдается усиление неравномерности распределения безработицы среди различных категорий населения (например, безработица среди молодых афроамериканцев — 30%).

К особенностям США следует отнести этническое и вероисповедальное разнообразие. В разных частях страны наемные работники могут отличаться по своим культурным традициям. При этом в каждом из 50 штатов — свое законодательство, которое находит свое отражение в практике управления персоналом и человеческими ресурсами.

Жесткая конкуренция, появление/исчезновение различных хозяйствующих субъектов (высокая социальная мобильность в сфере рыночных отношений) приводят к высокой степени подвижности/мобильности рабочей силы.

США принимают большое число иммигрантов, в результате чего эта страна, в условиях снижения рождаемости, имеет более молодую рабочую силу, чем европейские страны и Япония.

Управление человеческими ресурсами в американских корпорациях опирается на широкую исследовательскую базу, консультативную помощь, развитую управленческую инфраструктуру. Функция управления людьми в американских компаниях является одной из самых централизованных (степень ее централизации уступает только финансовой).

Ведущие фирмы этой страны стремятся эффективно использовать психологию работника, пробуждая в каждом «чувство победителя» и желание идентифицировать себя с организационной системой фирмы, что повышает эффективность УЧР.

Американским организациям присущ дух конкуренции. В передовых корпорациях акцент делается на неформальной составляющей между создателями новой продукции, новых форм обслуживания.

При приеме на работу особое внимание уделяется специализированным знаниям и навыкам кандидата. Поэтому сотрудниками американских фирм, как правило, являются узкими профессионалами, что ограничивает возможности их продвижения по уровням управления и обуславливает текучесть кадров. Однако в последнее время американские компании стали использовать опыт японских фирм по совмещению профессий, работу в группах и др.

В американской практике управления увольнение сотрудников сопровождается длительной серией оценочных и воспитательных приемов. Окончательное решение принимает руководитель на два-три уровня выше. Если на предприятии существует профсоюз, то причины увольнения сотрудника, являющегося членом этого профсоюза, обсуждаются с его представителями. В некоторых фирмах имеются комиссии по трудовым спорам, которые разбирают жалобы работников в связи с увольнением.

Регулярно (один-два раза в год) проводится оценка работников. Результаты оценки обсуждаются, в том числе недостатки и пути их устранения.

Основные принципы управления ЧР крупных американских корпораций:

- привлечение уже подготовленных высококвалифицированных работников со стороны;
- отказ от массового использования узкоспециализированных и низкооплачиваемых работников — предпочтение высокооплачиваемым и квалифицированным специалистам широкого профиля;
- сотрудничество компаний с университетами, колледжами в области разработки программ по новым технологиям и переподготовке сотрудников по новым специальностям;
- тщательное нормирование труда;
- использование поощрительной системы оплаты труда (фиксированная зарплата может только расти, часть заработка ставится в зависимость от общей эффективности работы);
- участие работников в управлении фирмой посредством участия в прибыли компании и владения акциями компании;
- использование системы пенсионных и страховых фондов (в США более 1,5 тысячи пенсионных фондов. При этом согласно американскому законодательству пенсионные выплаты гарантируются работникам даже в случае прекращения деятельности пенсионного фонда; крупные компании могут иметь свои пенсионные системы);
- участие профсоюзов в социальной политике предприятия;
- формирование корпоративной культуры.

Законодательство и практика в области занятости США основывается на доктрине свободы найма, предполагающей свободу работодателя нанимать и увольнять работника по собственному желанию, а также прекращать его найм/использование в любое время и по любой

причине — в зависимости от личного трудового контракта. Поэтому трудовым контрактам с указанием условий, определенных коллективным договором, придается большое значение. Условия найма, как правило, пересматриваются каждые два-три года.

Отношения с профессиональными союзами регулируются законодательно (закон Вагнера, закон Тафта—Хартли). Некоторые отрасли американского бизнеса стараются не допускать на своих предприятиях деятельность профсоюзов и имеют длительную историю борьбы с профсоюзами. В арсенале средств борьбы с профсоюзами: передача решения всех вопросов касающихся трудовых отношений юристам, запугивание потенциальных сторонников профсоюзного движения. Поощряют тех сотрудников, которые не являются членами профсоюзов.

В настоящее время во многих отраслях производства США наблюдается тенденция к изменению традиционных методов УЧР за счет использования управленческого опыта японских фирм.

6.3. Европейская модель управления человеческими ресурсами

Понятие «человеческие ресурсы» возникло и получило распространение в США. Европейские аналитики достаточно критически относились к нему, прежде всего потому, что возникал вопрос: приложимо ли это явление в его американском виде к европейским методикам управления? Ведь по существу неограниченная автономность и независимость управленческого аппарата (в американской модели УЧР), которая упоминается практически в любой американской аналитической работе как нечто само собой разумеющееся, в Европе отсутствует.

Существует мнение, что американский подход к УЧР не может обеспечить экономического успеха в европейской ситуации. Существуют определенные причины ограниченности управленческой автономности менеджмента в Европе. В этом смысле европейская модель УЧР является альтернативой американскому подходу³³.

Прежде всего обратим внимание на отличие ситуации в США от ситуации в Европе, что и предопределяет различия в этих управленческих моделях. Несмотря на различные обстоятельства, сам

³³ Брюстер Крис. Управление человеческими ресурсами в Европе // Управление человеческими ресурсами. СПб., 2002. С. 539.

по себе европейский регион, взятый как единое экономическое целое, резко отличается от других экономических регионов, например, США и Японии. Однако здесь есть одно ограничение: ни одна концепция управления человеческими ресурсами ни в США, ни в Европе не отражает в точности реального положения дел. Тем не менее ясно одно: основой УЧР в американской модели является автономия управленческого аппарата.

Тот факт, что американские представления относительно УЧР определяются спецификой американской культуры: свобода и автономность являются отличительной особенностью американской экономики. Это связано с американским восприятием своего государства как «страны больших возможностей», благодаря которым каждый человек может добиться успеха, если он приложит достаточное количество усилий и улучшит свои профессиональные и деловые качества. Идеальной моделью в этой ситуации оказывается «стойкий индивидуалист», или рассчитывающий только на свои собственные силы бизнесмен, владеющий небольшим предприятием, кроме того, американцы одержимы своего рода «комплексом первопроходцев новых земель». В результате эти идеалы способствуют тому, что в США относительно низкий уровень социального обеспечения, предоставляемых субсидий и степени контроля со стороны государства. Эти же идеалы получили отражение в чисто американской культуре «частного предпринимательства», в концепции «право на руководство» и в антагонизме между менеджментом и профсоюзами.

Для большинства европейских стран эти факторы не являются типичными. Ограниченно эти принципы осуществляются в Англии, но даже там каждый из перечисленных принципов по-прежнему остается предметом споров и конфликтов. В то же время, например, в Германии и Швеции этих убеждений придерживается лишь незначительная часть предпринимателей.

В европейской системе организации не располагают той же степенью автономности, как в американской системе. Автономия европейских компаний ограничивается на государственном уровне в силу сложившейся культуры и посредством законодательства, на организационном уровне — формами собственности, на уровне УЧР — привлечением к процессу принятия решений профессиональных союзов и консультативными решениями.

Часто можно встретить утверждение, что между стратегическим подходом к УЧР и экономическим успехом существует прямая зависимость. УЧР обсуждается даже в качестве единственного подлинно важного фактора, который способствует тому, чтобы предприятие добилось экономического успеха. Крайней точкой зрения является позиция Пайпера, разделяемая некоторыми аналитиками, рассматривающего УЧР как стратегический фактор успеха целой нации³⁴. В США — стране, выступившей в этой области в роли первопроходца, появился целый ряд исследований, которые приводят целый ряд доказательств прямой связи между УЧР и экономическим / национальным успехом.

В Европе к обсуждаемой проблеме сохраняется более скептическое отношение. Приводятся доказательства того, что работа отделов по УЧР на практике может привести к снижению экономических показателей.

Отчасти такое расхождение в оценке эффективности УЧР имеет методологический характер: причинами расхождений могут явиться, например, различные критерии оценки и различный статус исследованных организаций, может не учитываться характер взаимоотношений с профсоюзами (фактор немаловажный для европейской культуры). Можно найти аргументы, свидетельствующие о том, что в последние годы для европейской ситуации было свойственно обратное положение дел: страны, в которых практически не осуществляется УЧР, в которых не существует автономности управленцев, используется жесткое государственное регулирование, а профсоюзы оказывают сильное влияние, имеют явную тенденцию к достижению более высоких экономических показателей. Все это говорит о том, что утверждения о прямой взаимосвязи способов УЧР и экономическими показателями не является бесспорным в силу целого ряда причин.

Отчасти решить эту проблему может новая методология, которая будет учитывать тот факт, что нельзя найти примера абсолютно идентичных государств (или организаций), которые были бы сходны между собой во всех существенных показателях, за исключением стратегий управления человеческими ресурсами. Однако и усовершенствованная методология вряд ли позволит решить данную проблему полностью. В этом вопросе есть две перспективы:

³⁴ Брюстер Крис. Управление человеческими ресурсами в Европе. С. 541.

1) признать тот факт, что не существует взаимозависимости между экономическим успехом и методиками УЧР (американской, европейской или какой-то иной);

2) признать тот факт, что все современные концепции УЧР не отражают существа проблемы. Эту перспективу Крис Брюстер считает более многообещающей³⁵. Он полагает, что в рамках «автономных» (узко понимаемых) моделей УЧР упускаются из виду такие важные факторы, как **внешние ограничители: культура, законодательство, формы собственности, представительство профсоюзных организаций, вовлеченность наемных работников в руководство предприятием и др.** При этом ни один их перечисленных факторов нельзя исследовать при помощи другого: законодательство — посредством культуры и т. п.

Культура и законодательство. Существуют данные, свидетельствующие о том, что отличия в политике и культурной ситуации свидетельствуют об уникальности положения США в мире: это самая нетипичная страна, ее культура — самая индивидуалистическая культура в мире, в этой стране, как никакой другой, сильно стремление к достижению успеха.

Национальные и культурные отличия между странами неизбежно сказываются на их законодательной системе. Пайпер, один из крупнейших специалистов по Германии, говорит о том, что **основным отличием УЧР** в США от Западной Европы является степень вмешательства в это управление со стороны государства при помощи законодательства — у европейских компаний, простор для действий намного **уже**, чем у американских. Здесь имеется в виду **более высокий в Европе по сравнению с США уровень законодательной регуляции** в таких вопросах, как:

- набор персонала,
- увольнение сотрудников,
- установленный порядок выдачи свидетельств об образовании,
- предельно формализованные законодательством отношения между рабочими и предпринимателями.

Можно добавить к данному перечню жесткие требования со стороны европейских стран относительно:

- оплаты труда,
- здравоохранения работников,

³⁵ Там же. С. 543.

- безопасности на производстве, условий труда,
- количества рабочего времени.

А также:

- законодательное регулирование формальной стороны дела при составлении контрактов о найме на работу,
- права профессиональных союзов, представляющих интересы работников.

А так же требования, относящиеся к:

- установлению и функционированию консультационных или взаимоувязанных соглашений,
- многие другие требования, предъявляемые к предпринимателям со стороны государства.

Кроме того, положение Европы в мире уникально в силу того, что абсолютное большинство стран этого региона связано на межгосударственном уровне некоторыми обязательствами, относящимися к законодательному регулированию целого ряда вопросов, связанных с взаимоотношениями между работниками и работодателями. Европейский союз (ЕС), особенно в том, что касается актов, связанных с Программой социальных действий, все более усиливает свое влияние на УЧР в европейских странах.

Государственное вмешательство не ограничивается законодательными вопросами. В Европе внешний рынок рабочей силы для организаций включает в себя также и высококвалифицированных работников, профессиональная переподготовка которых оплачивается государством — государственные расходы на программы профессиональной подготовки рабочей силы в Европе существенно выше, чем в США.

Кроме того, в Европе государство оказывает сильное воздействие на УЧР, для чего используются различные механизмы. Таким образом, в Европе, по сравнению с США, государство:

- намного активнее вовлечено в предоставление социального обеспечения;
- напрямую вмешивается в экономические процессы;
- является одной из самых активных сторон в переговорах между предпринимателями и работниками;
- участвует в политике в области персонала;
- является одним из крупнейших работодателей, поскольку государственный сектор экономики в Европе намного шире, чем в США.

Формы собственности. Несмотря на то, что в европейских государствах общественный сектор экономики за последние годы сократился, в процентном отношении он по-прежнему значительно превосходит общественный сектор экономики в США. Так, в Швеции более половины населения занято в общественном секторе, даже в Великобритании, где в последние годы особенно активно шел процесс приватизации, практически четверть населения по-прежнему занята в общественном экономическом секторе. Однако понятие «частная собственность» не во всех случаях подразумевает одно и то же. Например, в Германии большинство крупных компаний находятся в собственности закрытого сообщества небольшого числа основных банков. Их совместный акционерный капитал и активное участие в управлении этими компаниями означает прежде всего, что на предприятия оказывается сравнительно незначительное давление с целью немедленного получения большой прибыли в краткосрочной перспективе. Кроме того, здесь отсутствуют сильные стимулы для активного вытеснения с рынка основных конкурентов. В некоторых странах Южной Европы преобладает в большинстве случаев семейная форма собственности. Кроме того, предприятия могут находиться в собственности некоторых известных аристократических фамилий — это, кстати, в Европе самая распространенная форма собственности.

Представительство профессиональных союзов. В Европе существуют не только внешние ограничители, но и многочисленные внутренние ограничители. К таким ограничителям относится представительство в руководстве со стороны работающих по найму.

Американские исследования по УЧР обращают внимание прежде всего на те сектора экономики, которые характеризуются относительно низкой активностью профессиональных союзов. В их исследовательских программах, посвященных УЧР, упоминается непосредственная связь между УЧР и борьбой с профсоюзным движением.

Активность европейского профсоюзного движения в целом намного выше американского. В некоторых странах (Германия, Франция, страны Бенилюкс) законодательство предписывает работодателям учитывать мнение профсоюзов и проводить с ними активные консультации. Во Франции, Бельгии и Португалии работодатели обязаны вести переговоры с профсоюзами, если те в состоянии доказать, что на этих предприятиях работают члены их профессионального союза.

В целом активность профсоюзного движения в Европе очень высока. В Скандинавии практически 85% трудового населения состоит в профсоюзах, в Великобритании — 40%, и даже там, где профсоюзы действуют не очень активно, например, во Франции, именно они договариваются с работодателями об условиях и оплате труда для подавляющего большинства служащих по найму. Во многих европейских странах любые профсоюзы на законодательной основе официально уполномочены вести переговоры между предпринимателями и трудящимися для заключения трудового договора. Даже в Великобритании, законодательство которой не предусматривает специального механизма для официальной передачи полномочий по ведению переговоров, 70% организаций, в которых занято более 200 человек, признают права профсоюзов. Их права признаются также в 53% организаций, число занятых в которых не менее 25 служащих.

Профсоюзное движение остается распространенным в Европе, его важная роль не уменьшается в связи с деятельностью ЕС. Более того, оно может даже усилиться. В большинстве европейских стран многие традиционные профсоюзные функции, такие, например, как переговоры об оплате труда, теперь ведутся на отраслевом и государственном уровне, иногда это происходит даже без участия менеджеров организации.

Вовлеченность наемных работников. В некоторых странах Европейского Союза законодательство предписывает предпринимателям учреждать на своих предприятиях рабочие советы. Так, в Германии и Португалии законодательство предписывает работодателям вести консультации с рабочими советами на производстве в том случае, если этого потребуют трудящиеся. В Греции профсоюзы имеют право настоять на учреждении рабочего совета в том случае, если в организации более 20 работников. Это же правило действует и в Голландии, начиная с численности в 35 работников. Пятьдесят и более работников могут настоять на учреждении рабочего совета во Франции и Испании, 100 трудящихся — в Бельгии. Эти рабочие советы обладают разными полномочиями, разными возможностями для участия в руководстве компаниями, тем не менее некоторые из их прав вызвали бы шок у американских менеджеров, воспитанных на теориях, согласно которым «руководство имеет право руководить». В частности,

в Германии и Голландии представители трудящихся могут обратиться в суд, чтобы с помощью судебного решения пересмотреть или приостановить какое-либо действие руководства, связанное, например, с набором сотрудников, истечением срока работы, изменением производственных методик, — т.е. рабочие советы в Европе могут вмешиваться во все те функции, которые в США рассматриваются как исключительная прерогатива менеджмента предприятия.

За рамками самого производственного процесса, законодательство Дании, Голландии и Германии требует от предпринимателей установления «двухъярусных» органов управления, причем трудящиеся имеют право оказывать влияние на решения, которые принимаются Наблюдательным Советом, занимающим более высокое положение. Представительство трудящихся в Наблюдательном Совете, в зависимости от страны, размера и экономического сектора, в котором действует предприятие, может быть выше 50 % от общего числа участников Совета, а само участие трудящихся в этих органах предписывается законодательством большинства европейских стран.

Таблица 5.7

Сфера распространения учрежденных законодательно рабочих советов/уровень участия наемных работников в непосредственном руководстве в 12 членах ЕС ³⁶

Страна	Установленные законом рабочие советы	Установленный законом уровень вмешательства наемных работников в руководство предприятия
Бельгия	+	+
Дания		+
Германия	+	+
Франция	+	+*
Греция	+	+*
Ирландия		
Италия		

³⁶ Брюстер Крис. Управление человеческими ресурсами в Европе. С. 547.

Люксембург	+	+
Голландия	+	+
Португалия	+	+
Испания	+	+
Великобритания		

Примечание: * Требование законодательства в этих странах не распространяется на частные предприятия и ограничивается государственным сектором

Те европейские предприниматели, которые являются приверженцами американского стиля управления человеческими ресурсами, утверждают, что консультативные советы и права представителей трудящихся можно использовать с целью вытеснения профессиональных союзов. Однако в большинстве европейских стран деятельность рабочих советов дополняет профсоюзную деятельность. Более того, в ряде стран Европы большинство представителей трудящихся на практике оказываются официальными представителями профсоюзов (например, в Германии).

На межгосударственном уровне все более и более очевидным становится тот факт, что ЕС старается сохранить роли «социальных партнеров», т.е. трудящихся и профсоюзов, более того, предусматривается расширение участия трудящихся в определении общего направления развития компаний.

Таким образом, в силу приведенных выше различий, американская модель управления УЧР для европейских стран не является привлекательной. Кроме того, европейские аналитики признают, что не существует универсальной модели УЧР, а потому не следует слепо копировать чуждые методики, которые являются результатом совершенно другой культурной традиции.

Европейской модели управления человеческими ресурсами в целом присущи следующие характерные особенности:

- эта модель только начала свое развитие, для его успешного продвижения необходимы определенные обстоятельства/условия;
- эта модель напрямую связана с идеями европейской интеграции;

- эта модель отражает ключевые европейские ценности: плюрализм, толерантность и т. п.;

- эта модель напрямую связана с философией сбалансированного участия в капитале и концепцией социального партнерства.

В разных европейских странах утвердились разные методы УЧР, которые можно понять и объяснить только в том случае, если рассматривать их в контексте национальных культур этих государств, проявления культуры в истории, законодательства, отличительных особенностей государственных институтов, структуры профсоюзов и системы занятости населения. Тем не менее, если абстрагироваться от этих национальных отличий, можно выделить отдельные группы государств, которые в данном вопросе сходятся. И даже если абстрагироваться от этих межрегиональных отличий, то и в этом случае сохранится существенное расхождение между методами УЧР в Европе и США. Именно этот факт позволяет утверждать, что европейская модель УЧР — это отдельное целое, а универсализм американской модели представляется спорным.

Концепция европейского подхода к УЧР основывается на том, что составными элементами УЧР являются: функции государства, функции организаций, деятельность работодателей с их ассоциациями, действия служащих по найму с их представительными органами. Такая модель в большей степени соответствует европейским реалиям и производственному опыту. Вполне возможно, что европейская модель также больше, чем американская, соответствует действительному положению дел в других странах и на других континентах. Одним из самых надежных испытаний этого метода будет его апробация на материале бывших коммунистических стран Центральной Европы. В настоящее время исследования проводятся на бывшей территории Восточной Германии (ГДР) и Чешской республики, подтверждающие гипотезу о том, что в условиях этих стран европейская модель УЧР обладает рядом очевидных преимуществ.

В приведенной ниже таблице отражены те преимущества, которые предлагает на практике специалисту по ЧР «европейский подход к УЧР».

Таблица 5.8

Европейский вариант УЧР (сравнение)³⁷

	Управление персоналом	Управление человеческими ресурсами (общепринятая модель)	Европейский вариант УЧР
Среда	Установившаяся законодательная основа	Сокращение вмешательства государства в экономику (дерегулирование)	Установившаяся законодательная основа
Цели	Задачи социального порядка	Организационные задачи	Организационные задачи Задачи социального порядка
	Персонал как организация	Персонал как ресурс (внутренний и внешний)	Персонал как основной производственный ресурс
Основное внимание	Приведение системы в соответствие с формальными требованиями	Автономия соотношения издержек и результатов	Управление затратами, их соотношение с результатами и окружающей средой
Взаимоотношения со служащими по найму	Профсоюзы	Отсутствие профсоюзов	Работа с профсоюзами Возможность обходиться без сотрудничества с ними
Отношения с линейными менеджерами	Ответственность за подчиненных — на основе классической модели УП	Обеспечение потребностей в линейном руководстве — по заранее определенной схеме УЧР	Взаимодействие, управление специалистами
Отношения между специалистами и линейными менеджерами	Ответственность специалистов за функционирование системы	Поддержка линейных менеджеров со стороны специалистов	Многосторонний подход Толерантность Гибкость

³⁷ Брюстер Крис. Управление человеческими ресурсами в Европе. С. 555.

6.4. Японская модель управления человеческими ресурсами

В японских корпорациях вопросу УЧР придается большое значение. *Корпоративная (организационная) стратегия основывается на корпоративной философии, а стратегические цели зависят от особенностей компаний и особенностей среды*, в которой совершаются коммерческие операции.

Корпоративная стратегия УЧР в целом рассматривается как «интернализация ЧР», означающая наем, подготовку и выдвижение внутренней рабочей силы (ориентацию на внутренний рынок труда компании).

Философия УЧР в японских компаниях базируется на следующих принципах: внимание трудовым ресурсам, патернализм, эгалитаризм, групповой характер работы, неклассовый подход в поиске консенсуса.

Реализация политики и методов УЧР в японских корпорациях осуществляется следующим образом:

- производится отбор среди выпускников учебных заведений;
- для решения тех или иных задач производства учитывается пол кандидатов;
- систематическая профессиональная подготовка;
- использование принципа профессиональной ротации сотрудников;
- система выдвижения сотрудников на те или иные посты;
- оценка труда со всех точек зрения;
- специальные надбавки к зарплате с учетом стажа и работы и возраста;
- гарантия занятости.

Политика и методы управления используются таким образом, чтобы создать поведенческие модели, направленные *на повышение*:

- профессиональных навыков и мотивации сотрудников,
- уровня командной работы,
- организационной сплоченности,
- гибкости рабочей силы.

А также — *на уменьшение*:

- коэффициента сокращения численности работников,
- соблюдение корпоративной дисциплины,
- числа конфликтов между работниками и предпринимателями.

Эти поведенческие модели призваны способствовать целям повышения производительности труда, улучшения качества продукции и услуг, достижению устойчивого роста доходов предприятия, развития корпорации и т.д.

В науке управления существует понятие «идеальный тип организационного управления»: тип А (традиционный американский стиль управления организациями) тип Z (традиционное управление японскими корпорациями).

Выразим результаты сравнения указанных типов/стилей управления табличным способом.

Таблица 5.9

Стили корпоративного управления (сравнение)³⁸

Тип А	Тип Z
Особый акцент на интересах основных акционеров и дирекции предприятия	Основное внимание — интересам менеджеров и сотрудников
Способ организационного управления — индивидуалистический подход	Подход в большей степени коллективистский
Краткосрочный найм сотрудников, односторонняя и формализованная оценка выполненной работы	Долгосрочный найм сотрудников, разносторонняя и неформальная оценка выполненной работы, забота о сотрудниках
Относительная независимость компаний и организаций друг от друга, конкуренция	Взаимозависимость компаний и организаций, стремление не столько к конкуренции, сколько к сотрудничеству

Японский стиль управления УЧР. Исходя из предварительного сравнения, его можно анализировать, учитывая:

- философию,
- стратегию,
- политику и практику,
- поведенческие модели,
- конечные результаты.

Философия японской модели УЧР. Прежде всего, следует отметить, что в японской организационной философии первостепенное внимание уделяется ЧР, а приверженность сотрудников своей организации и рабочей группе поощряется посредством эгалитарного подхо-

³⁸ Сано Йоко. Управление человеческими ресурсами в Японии // Управление человеческими ресурсами. СПб., 2002. С. 558.

да. Японские компании стремятся к сохранению персонала в рамках долгосрочного найма, классовый подход среди японских сотрудников не пользуется большой популярностью.

Подчас японские корпорации пренебрегают интересами держателей акций. Основной их интерес сосредоточен на внутренней жизни корпорации, в качестве главных заинтересованных лиц рассматриваются менеджеры и сотрудники. В условиях глобализации, мировой конкуренции японские компании вынуждены были обращать внимание на внешние факторы, в т. ч. — общемировые стандарты.

Стратегия японской модели УЧР

«Интернализация рынка рабочей силы» — основная стратегия японской модели управления, которая подразумевает «огораживание» персонала в рамках предприятия. В больших корпорациях для работы в компании персонал отбирается и воспитывается в первую очередь внутри корпорации. Внутренние правила УЧР способствуют созданию уникального рынка рабочей силы в рамках самой организации. Таким образом, корпорации стремятся к независимости от других компаний и препятствуют доступу рабочей силы с внешних рынков ЧР.

Причины, по которым японские компании изначально выбрали стратегию интернализации, заключаются в следующем:

во-первых, в том, что японский рынок рабочей силы не был в достаточной степени развит для того, чтобы было возможным производить постоянный обмен персонала на внешнем рынке рабочей силы;

во-вторых, японские корпорации столкнулись с технологическими переменами, следовавшими друг за другом, и не было возможности изыскать достаточное количество работников со специальными профессиональными навыками;

в-третьих, после проведения профессиональной подготовки внутри корпорации, она (корпорация) была вынуждена удерживать персонал в рамках компании. Чтобы обеспечить сохранность инвестированных ресурсов;

в-четвертых, корпорации поощряли перемещение квалифицированных рабочих из сельских районов в индустриальные центры: предоставляли им жилье и благоприятные условия для жизни, что побуждало рабочих надолго связывать свою судьбу с той или иной компанией.

Политика и практика УЧР в Японии. В Японии наблюдается сильная тенденция к набору молодых людей, только что окончивших учебные заведения, т. к. именно они, не обладающие достаточным опытом, но потенциально располагающие возможностью усвоить необходимые профессиональные навыки, представляют собой наиболее подходящий персонал для получения образования и профессиональной подготовки в рамках организации. Издержки на подобное обучение невысоки, т. к. молодым сотрудникам не требуется выплачивать надбавки за возраст и стаж работы на предприятии.

Профессиональная подготовка. В японских корпорациях разработаны собственные структуры профессионального развития ЧР. Основной упор делается на профессиональную подготовку в нерабочее время, профессиональную подготовку без отрыва от производственного процесса, принцип ротации на рабочих местах, внутренние перемещения и выдвижение на другие посты.

Оценка выполненной работы. В отличие от западных компаний, которые в оценке производственной деятельности осуществляют «сегментационный» подход, японские корпорации стремятся ко всеобъемлющей и всесторонней оценке работы. На практике это означает более медленную и совершающуюся в более длительный период оценку, особенно если речь идет о повышении заработной платы и выдвижение персонала на другие посты. При этом главное внимание уделяется возрасту претендентов, производственному стажу, образованию и половой принадлежности. Оценка производственной деятельности отдельных сотрудников не только не разработана, но даже не рассматривается.

Обеспечение гарантии занятости. В японских компаниях сильна забота об обеспеченности гарантии занятости сотрудников. Вместо сокращения сотрудников среднего и старшего возраста действует практика перевода их на работу в дочерние предприятия и филиалы, которые подчиняются головной организации. Управленческим кадрам мужского пола старшего возраста предоставляется более полная гарантия занятости.

Продолжительность рабочего времени. Существует практика систематической сверхурочной работы и небольшого отпуска времени. Чтобы сохранить свои производственные должности, сотрудники японских компаний (особенно это касается стар-

ших управленческих кадров мужского пола) предпочитают уходить в отпуск на небольшой срок. Чтобы не отрываться от ведения дел на значительное время.

Корпоративные программы материального обеспечения. Действуют программы жилищного строительства с целью предоставления сотрудникам возможности перемещения на должность в другие места. Создаются специальные зоны для отдыха и развлечения сотрудников, чтобы способствовать установлению человеческих взаимоотношений и приверженности к организации со стороны сотрудников.

Открытость информации. Время от времени в японских корпорациях среди сотрудников распространяется корпоративная информация по общим вопросам. Это осуществляется посредством рассылки информационных бюллетеней, при помощи досок объявлений, а также специальных обращений президента компании, утренних собраний персонала, внутрипроизводственного радиовещания или на званных обедах, на приемах, иногда — через средства массовой информации.

Участие в руководстве предприятием. Поощряются высказывания рядовых сотрудников по поводу тех или иных производственных вопросов. Для обеспечения подобной практики используются «круглые столы» на рабочих местах или в рамках небольших рабочих групп, системы, при помощи которых можно передавать те или иные предложения на рассмотрение руководства, конфликтные комиссии, консультационные сессии, система самоотчета и опрос мнения работников.

Профессиональные союзы. Предоставляется возможность заключения коллективных договоров между предпринимателями и трудящимися в том случае, если служащие предприятия являются членами профсоюзов в рамках организации. Считается, что внутриорганизационные профессиональные союзы сотрудничают с управлением и исполняют функции второго подразделения по управлению персоналом.

Поведенческие модели в японской парадигме УЧР:

Усовершенствование профессиональных навыков сотрудников.

Улучшение мотивации.

Перенос акцента на командную работу.

Организационное единство.

Гибкая производственная среда.

Низкая текучесть кадров.

Дисциплина на производстве.

Сотрудничество между руководством и трудящимися.

Усовершенствование профессиональных навыков сотрудников. Новые сотрудники проходят профессиональную подготовку под руководством вышестоящих работников. В компаниях, которые осваивают новые технологии, проводится подготовка по развитию новых профессиональных навыков. При этом работодатели несут меньше издержек в том случае, если они предоставляют групповую подготовку среди сотрудников предприятия. Развитие профессиональных навыков собственных работников обеспечивает немаловажные результаты при УЧР.

Улучшение мотивации. Этот фактор управления ЧР является особенно важным в условиях выполнения утомительной и заурядной работы. Именно сфера мотивации является индикатором того, насколько эффективно действуют программы по УЧР в той или иной компании.

Перенос акцента на командную работу. Работе с командами — особое внимание со стороны менеджмента. Ведется отбор сотрудников, способных работать в группе. Разрабатываются специальные программы, призванные обеспечить закрепление этой способности сотрудников.

Организационное единство. Сотрудники воспитываются таким образом, чтобы они становились «людьми компании». В ряде случаев предоставляются особые льготы за фирменное имя компании. Ощущению организационного единства способствует удовлетворение своим положением в организации, чувство гордости за нее.

Гибкая производственная среда. Примером гибкой производственной среды является продолжительность рабочего времени. Сотрудники японской компании должны быть готовы к потребности менеджмента предприятия увеличить продолжительность рабочего времени, чтобы добиться удовлетворения потребителей и повышения доходности компании. К числу других примеров можно отнести отсутствие четкого разграничения между профессиональными обязанностями, а потому служащие японских компаний готовы к тому, чтобы выполнять работу своих коллег.

Низкая текучесть кадров. Уделяется большое внимание поведению сотрудников в связи с возможностью перехода в другую компанию. Обязанность менеджеров — поддержание длительного найма. С точки зрения служащего, переход к другому работодателю является крайне негативным фактором, единственным извинением является для женщины — вступление в брак, для мужчины — переход в бизнес отца.

Дисциплина на производстве. Высоко ценится пунктуальность в соблюдении установленных правил производства. Нередко сотрудников увольняют даже за то, что, к примеру, они попали в ДТП. Такая модель взаимоотношений основывается на общей философии, согласно которой сотрудники всегда должны представлять лицо компании и вследствие этого вести себя соответствующим образом.

Сотрудничество между руководством и трудящимися. Конфликты на предприятии могут стать причиной огромного, прежде всего коммерческого ущерба. Воинствующие профсоюзы — в Японии рассматриваются как провал по УЧР.

Конечные результаты УЧР

Поскольку непосредственными целями по УЧР являются **подъем производительности труда и повышение качества продукции**, а конечными целями — **рост сбыта/продаж и увеличение прибыли компании**, то именно эти показатели и являются основными результатом УЧР.

Изменение в политике и методах УЧР Японии

С одной стороны, ряд обстоятельств — экономические и финансовые кризисы, процессы глобализации (со всеми вытекающими последствиями — ужесточение конкурентной борьбы, изменения в структуре индустриальных отношений, общая производственная ориентация на предоставление услуг и др.) обуславливают изменения в японской модели УЧР. Кроме того, оказывает влияние фактор демографического старения населения. У молодого поколения — другие ценности. Изменяется роль женщин на производстве — они играют все более значимую роль и как потребители, и как производители, и как активная часть общества. Все это заставило японских предпринимателей пересмотреть некоторые модели производственных отношений.

С другой, — на этом пути есть и сдерживающие механизмы: прежнее законодательство, институты и методы поддерживаются

значительной частью населения, некоторыми политическими лидерами и представителями властной элиты.

Одним из препятствий на пути проведения индустриальных и управленческих перемен являются социальные концепции. Традиционная система компенсационных выплат, основанная на таких показателях, как возраст, выслуга лет, пол, образование (система пенко), уходит в прошлое. Профессиональные союзы в некоторых отраслях производства соглашаются на переход к выплатам, при которых, в первую очередь, принимаются во внимание результаты конкретной деятельности. Тем не менее, становится ясно, что изменения в этой сфере будут проходить, но проходить очень медленно.

Наиболее стремительные перемены касаются:

- количества рабочей силы на производстве;
- все более частым становится внутрипроизводственный перевод сотрудников на новую должность;
- все большую популярность завоевывают схемы а) сокращения/увеличения пенсионного возраста, б) приема на работу пенсионеров и др.

Современные тенденции в УЧР на фирмах Японии:

- *Изменения в системе найма.*

Отказ большого числа японских фирм от традиционной системы пожизненного найма и замена его более гибкими формами занятости, поскольку в нынешних экономических условиях традиционная система пожизненного найма экономически нерентабельна даже для компаний, имеющих сильные конкурентные позиции. Однако исследования показали, 63% крупных компаний (с числом занятых более 8 тыс. чел.) продолжают применять традиционную для Японии систему найма в отношении управленческого персонала и 89% — в отношении рядовых сотрудников. И все-таки сохранить старую систему найма в первоначальном виде, т.е. гарантировать каждому вновь принятому работнику постоянную занятость на одном и том же предприятии вплоть до его ухода на пенсию, становится все сложнее. Для выхода из сложившейся ситуации предпринимаются попытки модернизировать систему пожизненного найма. Используются такие варианты ее изменений, которые предусматривают снижение возрастного уровня, до которого работнику гарантируется постоянная занятость. Конкретные формы найма рабочей силы в современных условиях можно разделить на две группы:

- обычные формы, не предусматривающие пожизненного найма;
- формы пожизненного найма, основанные на совершенно иных принципах.

Обычная форма найма, как правило, применяется в случае расширения производства. Она не гарантирует вновь нанимаемому работнику постоянной работы на одном предприятии вплоть до его выхода пенсию. Эта форма найма дает возможность фирме свободно и быстро регулировать количественный и качественный состав наемного персонала.

Другой — гибкой — формой, относящейся к этой же категории, является повторный (или вторичный) найм на новых условиях ранее уволенного сотрудника: таким сотрудникам не предоставляется никаких гарантий и обязательств со стороны предприятия. При этом его заработная плата может быть занижена, а увольнение — состояться в любое время.

К этой же группе относятся и такие формы найма, как: временная занятость, неполная (частичная) занятость, система *арбайто* (найм подсобных рабочих на короткий срок — студентов, пенсионеров, домохозяек).

Новые формы пожизненного найма: система обязательного набора и групповой пожизненный наем.

Система обязательного набора заключается в том, что набор осуществляется не каждым отдельным предприятием, но администрацией компании одновременно для всех своих предприятий. Через каждые 5—7 лет нанятым таким образом сотрудникам предоставляется возможность (или вменяется в обязанность) перейти на другое предприятие компании. Групповой пожизненный найм освобождает администрацию фирмы от персональной ответственности перед сотрудниками, что нередко ведет к нарушению обязательств перед ними.

- *Новые формы оплаты труда.*

Изменения в этой сфере начались в 80-е гг. XX столетия в связи с экономическим кризисом. Японские компании, применявшие систему зарплат по старшинству, стали уменьшать размеры ежегодных надбавок за стаж работы или вообще прекращали их выплату после достижения работником определенного возраста (35 лет). Система зарплат по старшинству стала заменяться оплатой по результату, и процесс этот приобрел необратимый характер.

Новые формы оплаты труда можно разделить на две группы:

- комбинированные способы оплаты труда, сочетающие зарплату по старшинству и по результатам труда;
- способы оплаты труда, основанные на его результатах.

Комбинированные формы оплаты предусматривают зависимость общего размера заработной платы от количества труда, пола, возраста, стажа работы на данном предприятии, формы найма, семейного положения и т. п.

Оплата труда по его результатам: за выполнение производственных функций, производительность и эффективность труда, профессиональное мастерство, выполнение должностных обязанностей, выполнение определенной работы.

- *Пофирменные профсоюзы.*

Это изменение в системе УЧР предусматривает право работников компании на создание профессиональных союзов и обязанность администрации признать профсоюзы в качестве контрагентов на переговорах по заключению коллективного трудового договора. Если в компании имеется несколько профсоюзов, она должна иметь дело с каждым из них. Однако если до 80х гг. XX в. существовал принцип: «каждому предприятию — свой независимый профсоюз», то в настоящее время наблюдается, хотя и медленный, процесс объединения пофирменных профсоюзов.

Таким образом, японская система УЧР, основанная на пожизненном найме, зарплате по старшинству и пофирменным профсоюзам, уступает место более гибкой модели управления.

Возникает вопрос: *исчезнет ли в будущем японский стиль УЧР?* Мнение на этот счет: производственные отношения в США «оцениваются как крайне современные и новаторские. Сюда входят такие принципы, как мобильность, делегирование полномочий, обучение смежным специальностям, реструктуризация, виртуальные офисы, телекоммуникация, реинжиниринг, практика заключения субконтрактных договоров, постоянство состава работников и работа в команде... пять компонентов из приведенных десяти изначально возникла в рамках традиционного японского управления. В японских корпорациях по-прежнему очень распространены такие методы, как делегирование полномочий сотрудникам, обучение смежным специальностям, постоянство состава работников и практика командной работы. Деятельность кружков качества и применение принципа про-

изводства продукции «точно в срок» также известны как примеры японского подхода»³⁹.

Изучение японского стиля УЧР поможет понять мировой опыт УЧР.

6.5. Проблема УЧР в развивающихся странах

Термин «развивающиеся страны» является общим обозначением большого числа различных государств, большей частью расположенных в Азии, Африке, Латинской Америке (включая Центральную и Южную Америку) и в Карибском регионе.

Существуют определенные показатели / индексы государств, находящихся в стадии развития (например, Йесуфу):

- низкий средний уровень национального дохода на душу населения;
- низкие жизненные стандарты и стандарты социального обеспечения;
- несбалансированная — часто монокультурная — экономическая структура;
- высокий уровень бедности населения⁴⁰.

Другой вариант определения развивающихся стран, или «стран третьего мира», принадлежит Бину, который применяет следующие показатели:

- уровень валового национального продукта на душу населения;
- развитие социальной и политической модернизации;
- преобладающее пространственное и географическое положение⁴¹.

Таким образом, у большинства развивающихся стран различные цели развития. Несмотря на определенное сходство между этими странами в социальном, политическом и экономическом развитии, нет оснований утверждать, что они развиваются по единой схеме, особенно если рассматривать их, принимая во внимание, либо стадию экономического развития, либо утвердившуюся в них форму индустриальных отношений.

³⁹ Сано Йоко. Управление человеческими ресурсами в Японии. — С. 568.

⁴⁰ Матанми Сёгун. Индустриальные отношения в развивающихся странах // Управление человеческими ресурсами. СПб., 2002. С. 570.

⁴¹ Там же.

На политическую арену независимых государств развивающиеся страны вышли сравнительно недавно. В результате, индустриальные отношения — способы взаимодействия предпринимателей и трудящихся, наблюдаемые в этих странах, также сравнительно новы и находятся в стадии развития. Более того, следует иметь в виду, что большая часть экономически активного населения практически всех развивающихся стран по-прежнему не задействована в организованном секторе экономики с наемным трудом, где, собственно, и существуют индустриальные отношения.

К основным факторам индустриальных отношений в развивающихся странах можно отнести:

- пережитки колониального прошлого;
- национализм;
- постколониальную государственность;
- кризис развития;
- подавляющую роль правительства в сочетании с политическими проблемами и нестабильностью;
- воздействие программ по структурной перестройке;
- демократический вызов;
- возникновение потребности в установлении социального партнерства;
- сильный эффект воздействия современных глобалистических тенденций.

О содержательной *относительности (нечеткости) показателей* / индексов, характеризующих положение конкретной развивающейся страны можно судить, например, по индексу бедности населения, подсчитываемому с целью сравнения положения стран в рамках Программы развития при ООН. Индекс этот подсчитывается для 78 развивающихся стран, и его показатели варьируются от 4,4 % для Тринидада и Тобаго (страны Карибского бассейна) и до 66% для республики Нигер — государства в Западной Африке. Общий разброс оценок, затрагивающих те или иные страны, находится в большом статистическом диапазоне (это относится как к процентному отношению количества бедных к остальному населению в развивающихся странах, так и положению этих стран по отношению к другим государствам. Например, Объединенные Арабские Эмираты находятся на отметке 14,9%, Перу — 22,8%, Конго — 29,1 %, Эфиопия — 56,2 %.

Последствия колониального периода:

- сохранение несимметричного распределения городского и сельского населения;
- ограниченность сектора наемного труда;
- низкое процентное соотношение рабочей силы (экономически активной прослойки общества) к общему количеству населения;
- низкие темпы экономического развития (за исключением некоторых регионов — Западной и Юго-Западной Азии и Латинской Америки);
- структура экономики развивающихся стран способствует серьезным кризисам с тяжелыми последствиями для экономически активной части населения;
- как следствие — *неиспользование потенциала человеческих ресурсов.*

Национализм — логика развития в этой сфере такова: национальное противостояние колониальной гегемонии → начало развития трудового движения → активизация профсоюзного движения после Второй мировой войны + интенсивная пропаганда сторонников национальной независимости → *присоединение профсоюзов к движению за национальную независимость.*

Колониальная администрация постаралась не допустить того, чтобы подобное движение приобрело широкий размах, что выразилось в серии законодательных мер, направленных против профсоюзов и политического движения в их поддержку (эти меры действовали вплоть до обретения независимости).

В постколониальный период профсоюзам развивающихся стран не всегда удавалось найти взаимопонимание с национальным движением. Так, часто связи с национальными правительствами отсутствовали (были оборваны), особенно в периоды критического отношения профсоюзов к деятельности национальных правительств. Нетерпимые постколониальные правительства зачастую трансформировались в фашистские и репрессивные режимы.

Вопреки всему этому и благодаря тому, что образование к этому времени стало более доступным для трудящихся, а со стороны международных организаций (в частности, МОТ) стала поступать более обширная помощь, рабочее движение в этих странах превратилось в реальную силу политической жизни. Лидеры рабочего

движения теперь могли активно воздействовать на политические процессы в стране и принимать деятельное участие в сложном процессе экономического развития.

Роль правительства в развитии индустриальных отношений. В исследованиях, посвященных развивающимся странам, постоянно возникает тема неприкрытого вмешательства правительства в индустриальные отношения. Зачастую подобное вмешательство со стороны правительства всячески оправдывается. Апологеты подобных методов регулирования полагают, что именно правительство располагает наилучшими возможностями, чтобы представлять интересы общества и защищать общественное благосостояние (например, заботиться об уровне жизни, о трудящихся старшего возраста, о профессиональном развитии человеческих ресурсов). По их мнению, только правительство в состоянии контролировать выделение средств на профессиональную подготовку, и только оно может осуществить желательную и подчас необходимую «прозрачность» общественного управления. Практика показывает: польза вмешательства государства в индустриальные отношения сомнительна.

Для системы индустриальных отношений в Латинской Америке характерны две черты: 1) законодательное (гетерономное) регулирование занятости населения и условий труда, 2) высокая степень государственного вмешательства в коллективные трудовые отношения. Это обстоятельство, в частности, делало невозможным проведение свободных переговоров о заключении коллективного договора между предпринимателями и рабочими.

Ситуация на африканском континенте также характеризуется активным государственным вмешательством.

Коллективные отношения — идеальная саморегулирующаяся схема управления отношениями между предпринимателями и трудящимися и вследствие этого становится ключевым вопросом индустриальных отношений. Проблема, однако, заключается в том, что в развивающихся странах с самого начала цели и методы коллективных отношений определялись требованиями со стороны государственной системы и, в частности, особенностями трудового законодательства. За годы независимости в ряде развивающихся стран появились «трудовые кодексы, соответствующие мировым стандартам» (Египет, Сомали и др.).

Профсоюзы в развивающихся странах, являясь своеобразным «бутербродом» и лавируя между различными слоями общества, подвергались преследованиям в период эволюции общества от колониальной зависимости к созданию самостоятельного национального государства.

В настоящее время существуют относительно мощные отраслевые профсоюзы в основных секторах экономики некоторых развивающихся стран (Индия, Аргентина, Бразилия и др.), представляющие интересы трудящихся. Первоначально централизованные механизмы проведения переговорного процесса деформировались и потеряли жизнеспособность. Получил распространение *принцип гибкости* на рынок трудовых ресурсов, преобладающим типом переговорных инструментов стали *взаимные уступки*.

Программы структурной перестройки. Эти программы (время их проведения — 80-е годы XX века) были направлены на оздоровление экономической жизни и включали в себя целый комплекс политических мер, призванных обеспечить успешное решение макроэкономических проблем. К этим проблемам следует отнести: монокультурность экономики, отсутствие роста / незначительный экономический рост и развитие, низкая производительность и стагфляция, несбалансированность платежей, огромная внешняя задолженность, дефицит государственного бюджета и др.

Некоторые программы структурной перестройки в развивающихся странах были предписаны Международным валютным фондом и Мировым банком, посредством которых эти страны попали в зависимость от этих институтов в части получения кредитов развития и финансирования.

Отдельные рекомендации, предусмотренные программами структурной перестройки развивающихся стран, оказались ошибочными. Так, предъявлялись чрезмерные политические требования. От правительства требовалось осуществление следующих мер: девальвация, отмена субсидий на основные товары потребления, снижение государственных расходов, проведение реформ на рынке трудовых ресурсов, отказ от протекционистской политики, создание побудительных стимулов в традиционных секторах экономики (сельском хозяйстве и добыче природных ресурсов). Эти меры до сих пор не привели к убедительным симптомам экономического оздоровления.

Осуществление программ структурной перестройки экономики, как правило, неблагоприятно воздействовало на индустриальные отношения: снижение числа занятых в основных секторах экономики → уменьшение числа профсоюзных организаций → ужесточение условий проведения переговорного процесса между предпринимателями и рабочими → снижение уровня гарантированной законом занятости и гарантированного уровня материального благосостояния работников по найму.

Кроме того, программы по структурной перестройке экономики оказали неблагоприятное воздействие на политику и способы действия правительства на рынке трудовых ресурсов и на индустриальные отношения. Однако в связи с тем, что эти программы начались в сер. 80-х гг., выражается определенный оптимизм в отношении того, что они еще могут принести положительные эффекты в долгосрочной перспективе.

Политическая основа современных индустриальных взаимоотношений. Один из важнейших структурных элементов, отличающих современные индустриальные отношения в западном мире от методов, распространенных в развивающихся странах, — это политическая основа взаимоотношений между работодателями и наемными рабочими. Здесь демократические принципы устройства общества воспринимаются с трудом в том смысле, что правительство вмешивается во все аспекты индустриальных отношений, а авторитарные методы в политике урегулирования трудовых вопросов воспринимаются как норма. Правительство полагает, что не только профсоюзы и работодатели, но и все население должно свои индивидуальные или коллективные коммерческие интересы поставить на службу потребностям государства.

Однако постепенно, под влиянием объективных обстоятельств, стали происходить социальные и политические трансформации в этих государствах (начало изменений — 1990-е гг.). После того как экономические процессы стали стремительно выходить из-под регуляционного контроля, правительства встали перед необходимостью предоставления права участия в этих процессах другим действующим лицам (профсоюзам, работодателям). Более того, трансформации в сфере индустриальных отношений способствовали демократизации общества. Такие процессы происходят в Африке, Латинской Америке (Аргентина, Чили, Уругвай, Бразилия, Сальвадор), в Азии (Индия).

Требования социального партнерства. Серьезные проблемы, с которыми сталкиваются развивающиеся страны, требуют для своего решения коллективного взаимодействия, однако эти процессы — дело будущего.

Тенденции глобализации. Глобализационные тенденции открывают новые возможности и перспективы перед развивающимися странами: прежде всего — возможность интеграции национальных экономических систем в международный рынок, что, в свою очередь, открывает для национальной, интегрированной в мировой рынок экономики перспективы превосходства в своем регионе. Так, например: Южная Корея, Малайзия и Таиланд сумели стать основными экспортерами капиталов в своем регионе. Главная выгода, которую развивающиеся страны могли бы получить от включения в глобализационные процессы, — это возможность применения механизмов стратегического управления экономикой, политического и социального руководства (в том числе — человеческими ресурсами).

Лекция 7. Стратегическое управление человеческими ресурсами

ПЛАН

- 7.1. Процессы управления персоналом.
- 7.2. Стратегии развития организации и управление персоналом.
- 7.3. Основные методы планирования численности персонала.

7.1. Процессы управления персоналом

Для достижения стоящих перед ними целей организации используют имеющиеся в их распоряжении человеческие ресурсы.

Реализация стратегических задач и краткосрочных планов предполагает выполнение ее персоналом определенных действий, часто называемых производственными функциями. Более правильно употребить термин производственное поведение, поскольку оно включает в себя не только технические (умение работать на станке, компьютере, знание производимого продукта), но и поведенческие (отношение к клиенту, способность работать с большой нагрузкой и т.д.) навыки. Это производственное поведение зависит от используемых организацией материальных и натуральных ресурсов, ее структуры и культуры, однако в первую очередь определяется организационными целями. Ресторану, добивающемуся 20%-го повышения доходности за счет специализации в области итальянской кухни, необходимо, чтобы его повара знали рецепты и обладали навыками приготовления итальянских блюд, официанты могли внятно разъяснить посетителям особенности итальянской кухни, порекомендовать блюда и вина.

Чем ближе производственное поведение сотрудников организации к обеспечивающему достижение ее целей («образцовому»), тем выше эффективность их работы, т.е. эффективность использования человеческих ресурсов. Следовательно, задача управления человеческими ресурсами состоит в обеспечении требуемого для достижения организационных целей поведения каждого сотрудника. Помимо этого, качественного, существует еще количественный аспект управления персоналом: организация должна иметь достаточное для реализации своих целей число сотрудников. В общем виде управление человеческими ресурсами сводится к обеспечению организации необходимым числом работников, выполняющих требуемые производственные

функции. Эффективность управления персоналом определяется степенью реализации общих целей организации.

Эффективность использования каждого отдельного работника зависит от его способности выполнять требуемые функции и прилежания (мотивации), с которыми эти функции выполняются, что может быть представлено математически следующим образом: результат = F (способность, прилежание). Под способностью в данном случае понимается наличие у сотрудника необходимых для выполнения своих функций профессиональных навыков, достаточной физической силы и выносливости, сообразительности, общей культуры и т.п. Для землекопа способность состоит в наличии достаточной смекалки, физической силы и выносливости для того, чтобы перебрасывать грунт по 8 часов в день. Для учителя младших классов способность заключается в знании школьной программы, понимании детской психики, умении выступать перед аудиторией, проверять тетради и т.д.

Одного умения выполнять профессиональные обязанности не достаточно для достижения целей организации, поскольку каким бы квалифицированным ни был сотрудник, его производительность зависит также от желания работать, или мотивации к труду. Только сочетание сильной трудовой мотивации и профессионального мастерства обеспечивают достижение результата. И наоборот, как бы сильно ни был мотивирован землекоп, он вряд ли сможет эффективно использовать экскаватор, не обладая навыками работы на нем.

В последнее время широкое распространение получило понятие компетенции, которая представляет собой демонстрируемую способность сотрудника выполнять определенные производственные функции. Компетенции объединяют способности и мотивацию сотрудника и описывают его производственное поведение. В качестве примера управленческих компетенции можно привести решение управленческих проблем (сбор и анализ информации, определение проблем, выработка альтернативных решений и выбор курса действий), влияние на окружающих (передача необходимой информации, преодоление барьеров и сопротивления, способность определять действия людей).

На мотивацию человека влияют многие факторы — вознаграждение, оценка, профессиональное развитие и перспективы профессионального роста, уровень общей культуры.

Способность работника выполнять профессиональные обязанности определяется:

- потенциалом, которым он располагает, приходя в организацию;
- тем профессиональным обучением, которое он получает в организации;
- его физическим и моральным состоянием, которое зависит от целого ряда факторов, в том числе от величины материального вознаграждения;
- оценкой, получаемой сотрудником от организации, будь то формальная аттестация или ежедневные наставления руководителя. Соответственно, управление человеческими ресурсами (обеспечение требуемой квалификации и мотивации) состоит в подборе и сохранении требуемого организации персонала, его профессиональном обучении и развитии, оценке деятельности каждого из работников с точки зрения реализации целей организации, дающей возможность скорректировать его поведение, вознаграждении персонала за его усилия (см. рис. 7.1.1).

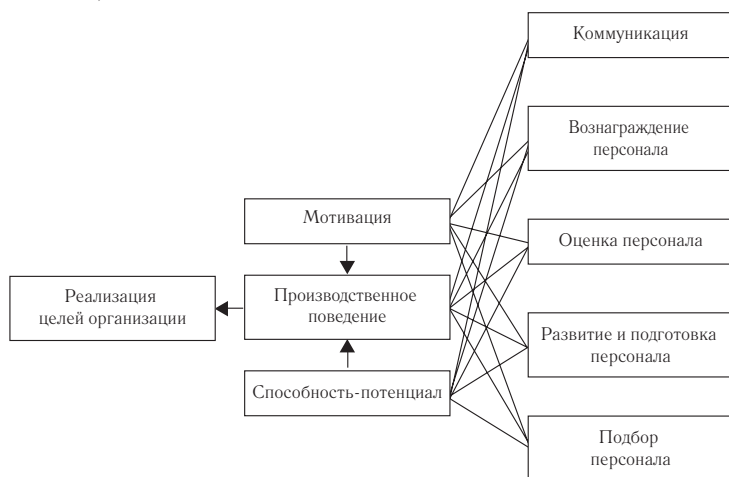


Рис. 5.11. Модель управления человеческими ресурсами ⁴²

⁴² Шекина С. В. Управление персоналом современной организации: Учебно-практическое пособие. 3-е изд., перераб. и доп. (Серия «Библиотека журнала «Управления персоналом») - М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1998. С. 69.

Особую роль в управлении персоналом играет процесс информационного обмена между сотрудником и организацией или внутри-организационная коммуникация, непосредственно влияющая на его производственное поведение.

При всем многообразии организаций, которые существуют в современном обществе, и видов деятельности, которыми они заняты, можно легко увидеть, что названные выше функции присутствуют в деятельности каждой из них. В работе с человеческими ресурсами каждая организация решает одни и те же основные задачи вне зависимости от специфики ее деятельности.

Во-первых, каждая организация привлекает необходимые для достижения ее целей человеческие ресурсы, т.е. сотрудников. Способы подбора сотрудников зависят от характера и условий деятельности организации, как, например, государственный призыв в армию, конкурсные экзамены в институт, вербовка членов политических организаций и т.д. Наиболее распространенным сегодня способом соединения сотрудника с организацией является найм, т.е. заключение соглашения между организацией и индивидом, в соответствии с которым человек предоставляет организации свои физические и интеллектуальные возможности и профессиональные навыки на определенное время в обмен на материальное вознаграждение.

Во-вторых, все без исключения организации проводят «обучение» своих сотрудников, чтобы объяснить стоящие перед ними задачи и привести их навыки и умения в соответствие с этими задачами. Слово «обучение» взято в кавычки, поскольку воздействие организации на сотрудника может иметь различные формы, от десятиминутного инструктажа для землекопов до полугодовой программы интеграции для будущих руководителей — выпускников школ бизнеса.

В-третьих, организации осуществляют оценку участия каждого из своих сотрудников в достижении своих целей. Формы оценки так же многообразны, как типы организаций — это может быть благодарность перед строем, повышение в звании, присвоение очередного разряда, ежегодная аттестация и т.д.

И наконец, каждая организация в той или иной форме вознаграждает своих сотрудников, т.е. компенсирует затраты времени, энергии, интеллекта, которые они несут, работая над достижением организационных целей. Наиболее распространенной и привычной формой вознаграждения является, безусловно, денежное вознаграж-

дение, или заработная плата, однако существует множество других видов компенсации сотрудникам — натуральное вознаграждение в форме производимой организацией продукции или предоставляемых услуг, вознаграждение активных членов партии в виде назначения на государственную должность после победы на выборах, моральное удовлетворение, получаемое членами благотворительных организаций от своего участия в них и т.д.

Названные выше функции присутствуют в любой организации, несмотря на то, что они могут принимать различные формы и быть развиты в различной степени. Однако и Народная Армия Китая, и Ай-Би-Эм, и ТОО «Планета» занимаются подбором, обучением, оценкой и вознаграждением своих сотрудников. Если организация пренебрегает этими функциями, ее ожидает крах.

Итак, для того чтобы успешно развиваться, организация должна управлять подбором, обучением, оценкой, вознаграждением и коммуникацией, т.е. создать, использовать и совершенствовать особые методы, процедуры, программы организации этих процессов. Взятые в своем единстве методы, процедуры, программы представляют собой системы управления человеческими ресурсами. Традиционно выделяют четыре такие системы, соответствующие основным функциям управления человеческими ресурсами, — подбор персонала, обучение и развитие персонала, оценка персонала и вознаграждение персонала. Иногда две последние системы объединяются в одну в силу их тесной взаимозависимости.

7.2. Стратегии развития организации и управление персоналом

В современных условиях глобальной конкуренции и небывалого ускорения технического прогресса организации испытывают постоянное давление конкурентов, заставляющее их непрерывно совершенствовать выпускаемую продукцию, расширять ассортимент оказываемых услуг, оптимизировать производственные и управленческие процессы. Другими словами, современные компании находятся в состоянии перманентных перемен, от скорости осуществления которых во многом зависит их успех. Руководители конца XX века все чаще и настойчивее повторяют тезис о том, что ключ к овладению искусством организационных перемен, а следовательно, к обеспечению поступа-

тельного развития организации лежит в эффективном использовании человеческих ресурсов, раскрепощении творческой энергии сотрудников компании. Однако в реальной жизни по-прежнему существует значительный разрыв между потенциалом сотрудников и степенью его использования организацией. Можно назвать несколько причин такого несоответствия между программными заявлениями руководителей и организационной практикой: 1) управление персоналом по-прежнему рассматривается как чисто функциональная область управления организацией, слабо связанная с основной деятельностью; 2) сотрудники отделов управления персоналом не знакомы со стратегией развития организации и не способны создать систему управления людьми, обеспечивающую реализацию этой стратегии; 3) существующие методы управления персоналом отстают от стоящих перед организацией задач, мешают развитию сотрудников и ограничивают их вклад в достижение организационных целей. Выражаясь современным управленческим языком, управление персоналом существует вне стратегического контекста организации, развивается как «вещь в себе». Проиллюстрировать это положение можно следующим примером: руководство машиностроительного завода, испытывающего сильное давление иностранных конкурентов и вынужденное сократить производство на одну треть, занимается поисками способов сокращения издержек и повышения качества выпускаемых станков, увеличения объемов реализации за счет создания сети региональных представительств по продажам. В это же время отдел кадров завода разрабатывает новые ставки для рабочих-сдельщиков, планирует набор 30 выпускников ПТУ и распространяет путевки в зимний лагерь для детей работников.

Для того чтобы избежать подобных ситуаций и добиться максимального использования потенциала сотрудников компании, руководство должно учитывать вопросы, связанные с управлением персоналом на этапе разработки планов развития всей организации, т.е. управление персоналом должно стать частью организационной стратегии. Под стратегией понимается определение перспективных целей развития организации, методов и времени их достижения, а также системы оценки (показателей) степени реализации этих целей (см. рис. 7.2.1). Простейшей иллюстрацией альтернативных стратегий является пример человека, планирующего поездку из Москвы в Петербург. У него имеется целый набор возможных альтернатив: 1) отправиться ночным поездом и прибыть в Петербург следующим утром; 2) сесть на

самолет и добраться до места назначения в тот же день; 3) совершить путешествие на теплоходе, которое займет неделю; 4) выйти из Москвы пешком, чтобы быть в Питере через месяц.

Выбор конкретной стратегии как и в случае с путешественником из Москвы в Петербург, определяется долгосрочными целями организации, ее внутренними ресурсами, традициями.

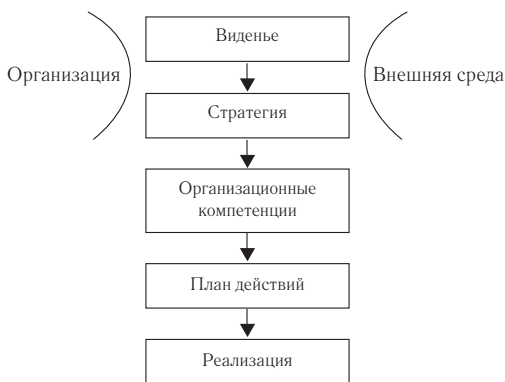


Рис. 5.12. Схема стратегического планирования⁴³

Миссия организации, как мы видели, является концентрированным выражением смысла ее существования. Как правило, миссия остается неизменной на протяжении длительного периода времени и поэтому рассматривается в процессе стратегического планирования в качестве некой константы, определяющей общее направление развития. Хотя некоторые организации периодически пересматривают формулировку собственной миссии, изменяют ее с учетом перемен в самой организации и в окружающей ее среде. Вообще анализ внешней среды и самой организации (находящихся в ее распоряжении ресурсов и сложившейся организационной структуры и культуры) является важнейшим элементом стратегического планирования и присутствует на каждом из его этапов.

На основании анализа собственной миссии и состояния внешней среды организация формулирует видение — описание того состояния, которого она хочет достичь к определенному моменту времени. Виде-

⁴³ Шекина С. В. Управление персоналом современной организации. С.72.

ные в самом сжатом виде формулирует стратегические цели организации на период, представляя собой прообраз организации по истечении периода. Видение может характеризовать как организацию в целом, так и ее отдельные подразделения, функции или параметры деятельности. Таким образом, каждая организация может иметь несколько «видений», иногда переплетающихся, иногда независимых.

Видение является достаточно общей картиной того, к чему организация хочет прийти через определенный период времени. Следующим этапом стратегического планирования является определение путей достижения целей, т.е. разработка стратегии развития. Под стратегией в данном случае подразумевается специфический курс действий, например «расширение доли рынка за счет снижения цен на основе внедрения ресурсосберегающей технологии» или «увеличение объемов продаж за счет создания сети собственных дистрибьюторов и проведения агрессивной рекламной кампании». Для того чтобы сформулировать эффективную стратегию, руководство должно четко представлять динамику внешней среды (изменение потребностей клиентов, поведение конкурентов и поставщиков, позиция государства) и состояние внутренних ресурсов самой организации (динамика рабочей силы, состояние производственных мощностей, финансовое положение), поскольку из взаимодействия этих факторов складывается реальная динамика организационного развития. Одним из наиболее распространенных способов анализа внешней среды и внутреннего состояния организации является так называемый СВОТ-анализ (от английского SWOT, Strengths — сильные стороны, Weaknesses — недостатки, Opportunities возможности, Threats — угрозы). Метод состоит в последовательном изучении внутреннего состояния организации и определения ее сильных сторон и недостатков, а также возможностей и угроз, которые предоставляет развитие внешней среды.

На основании результатов СВОТ-анализа разрабатываются стратегии, которые базируются на сильных сторонах организации, используют возможности, предоставляемые внешней средой, нейтрализуют ее слабые стороны и блокируют или уменьшают действие угроз. Для ЗИЛа одной из таких стратегий могло бы стать «изменение имиджа производителя продукции среднего качества с низкими потребительскими свойствами за счет освоения выпуска автомобилей иностранных производителей и проведения агрессивной рекламной кампании»

или «укрепление финансового состояния путем создания совместного предприятия с иностранными партнерами и технического перевооружения завода и освоения ресурсосберегающих технологий».

После того как организация сформулирует стратегию своего развития, ей необходимо перейти к разработке детальных планов реализации этой стратегии. Однако прежде чем заняться составлением программы действий для подразделений и отдельных сотрудников нужно определить, какие организационные компетенции потребуются для реализации стратегии. Под организационной компетенцией подразумевается способность организации как целого систематически добиваться специфических результатов. Организационными компетенциями могут являться: способность осваивать производство новой продукции с наименьшими для отрасли издержками, способность к инновации, компетенция в создании иностранных представительств и филиалов, компетенция в учете потребностей клиентов при разработке новой продукции. Организационные компетенции часто называют базисными, что одновременно подчеркивает их долговременный характер и значение для развития организации.

Источником организационных компетенции могут являться технические возможности (компетенция Sony производить миниатюрную электронную аппаратуру), организационные ресурсы (способность Кока-Колы удовлетворять потребность жителей практически всех стран мира в безалкогольных напитках), квалификация персонала (компетенция МакКинзи разрабатывать планы организационных перемен). Разрабатывая стратегию, организации, как правило, опираются на собственные базисные компетенции (достоинства), однако стратегия развития не может полностью базироваться на выработанных компанией компетенциях, она должна предполагать их дальнейшее развитие или овладение новыми компетенциями. Последнее справедливо, когда речь идет о коренном изменении курса развития компании. Поэтому руководство организации должно определить несоответствие между требуемым для реализации стратегии уровнем развития компетенции и фактическим уровнем их развития в компании. Мероприятия по ликвидации этого несоответствия и станут реализацией стратегии организации.

На этапе разработки плана действий происходит перевод организационной стратегии на язык конкретных организационно-технических мероприятий для каждого из подразделений организации. Исключи-

тельно важным моментом является определение измерителей прогресса, т.е. объективных показателей, позволяющих судить о том, насколько организация в целом и каждое из ее подразделений в отдельности преуспело в реализации стратегии, т.е. в овладении базисными компетенциями. Взятые в единстве, организационно-технические мероприятия и система их оценки представляют собой планы действий компании и ее подразделений.

Управление человеческими ресурсами состоит в обеспечении достижения организационных целей за счет обеспечения требуемого организации производственного поведения каждого из ее сотрудников или реализации организационных компетенций, непосредственно связанных с персоналом. Стратегия управления человеческими ресурсами состоит в определении путей развития этих компетенций у всего персонала организации и каждого из ее сотрудников в отдельности. Другими словами, стратегия управления персоналом — это «планы, использующие предоставляемые внешней средой возможности для упрочения и сохранения конкурентоспособности компании с помощью ее сотрудников». Как и стратегия развития организации в целом, стратегия управления персоналом разрабатывается с учетом внутренних ресурсов и традиций организации и возможностей, предоставляемых внешней средой.

Разработка собственно стратегии управления персоналом сходна с разработкой стратегии развития организации (см. рис. 7.2.2) и состоит в определении курса действий, времени его реализации, показателей оценки прогресса и выработки планов организационно-технических мероприятий по реализации этого курса действий. Стратегия определяет общее направление работы, фокус для реализации планов организационно-технических мероприятий. Так же как и при разработке бизнес-стратегии при формулировании стратегии управления персоналом используются два подхода: «снизу—вверх» и «сверху—вниз». Современные компании используют оба метода, имеющих свои недостатки и дополняющих друг друга.

При использовании подхода «снизу—вверх» высшее руководство определяет общую стратегию управления персоналом для всей организации, которая впоследствии разбивается на стратегии и планы для каждого из ее подразделений. За счет участия высшего руководства обеспечивается высокое качество оценки внешней среды и определения тенденций в ее динамике, связь со стратегией развития

организации, определение приоритетов, актуальных для всей организации. Стратегия и планы управления персоналом, разработанные высшим руководством, определяют основные направления формирования стратегии и планов для следующего уровня руководства и т.д. При таком подходе центральной является проблема мотивации руководителей низовых подразделений и их подчиненных на реализацию «чужих» для них планов.

Эта проблема является значительно менее актуальной при планировании «снизу—вверх», когда каждое подразделение разрабатывает собственную стратегию и планы организационно-технических мероприятий, которые впоследствии интегрируются в единый план организации. Недостатками этого подхода являются неадекватная компетентность низовых подразделений в оценке динамики внешней среды, понимании общей стратегии развития организации, ее приоритетов и возможностей, а также сложность согласования планов различных подразделений между собой. Как правило, руководство организации разрабатывает и направляет в подразделения стратегию управления персоналом на долгосрочный период (3—5 лет), на основании которой разрабатываются планы организационно-технических мероприятий для каждого из подразделений на более короткие периоды (1—2 года), которые впоследствии утверждаются руководством. Часто для проведения анализа динамики внешней среды и формулирования стратегии управления персоналом создаются временные группы из сотрудников организации различных уровней (с привлечением и без привлечения внешних консультантов), что позволяет обеспечить соединение взглядов «сверху» и «снизу» на организацию и ее персонал.

Так же как миссия организации, стратегия управления персоналом должна представлять собой достаточно краткую формулировку курса действий, которая может стать своего рода руководством для создания конкретных планов организационно-технических мероприятий. Приведем несколько примеров формулировки стратегии управления персоналом компании Эй-Ти-энд-Ти:

- предоставить более гибкие пакеты компенсации изменяющейся рабочей силе;
- расширить международный опыт руководителей компании; сформировать уважение к иностранным человеческим ресурсам компании;

- ускорить процесс развития руководителей, сориентировав его на изменяющиеся условия функционирования компании.

На основе стратегии управления человеческими ресурсами и для обеспечения ее реализации разрабатываются планы организационно-технических мероприятий (ОТМ) (см. рис. 7.2.2).



Рис. 5.13. Формирование стратегии управления человеческими ресурсами⁴⁴

В отличие от стратегии в целом, планы содержат набор конкретных действий, сроки и методы их реализации, а так же потребности в ресурсах — человеческих, материальных финансовых. Как правило, планы составляются на один календарный год и могут пересматриваться в течение этого периода. Существует несколько моментов, которые обеспечивают эффективность процесса разработки планов и успех в их реализации:

- согласованность с общей стратегией организации и со стратегией управления человеческими ресурсами. Представляется, что этот пункт не нуждается в дополнительных комментариях;
- учет организационных ресурсов. Принцип «жизни по средствам» полностью применим к планированию человеческих ресурсов. Включение в план даже нескольких мероприятий, которые организация не в состоянии выполнить, может привести к эффекту домино и нанести серьезный ущерб реализации всей стратегии управления персоналом;

⁴⁴ Шекина С. В. Управление персоналом современной организации. С. 75.

- непротиворечивость культуры организации и мини-организации (подразделения). Любые нововведения встречают сопротивление или в лучшем случае нейтральное отношение со стороны персонала. Степень восприятия этих нововведений прямо пропорциональна их совместимости с организационной культурой. (Этот пункт следует проигнорировать если изменение организационной культуры является целью стратегии управления персоналом). Организационно-технические мероприятия охватывают все сферы управления персоналом: подбор и прием на работу, развитие и обучение, оценку, компенсацию и коммуникацию.

7.3. Основные методы планирования численности персонала

Разработка стратегии управления человеческими ресурсами и создание планов организационно-технических мероприятий по ее реализации являются, по сути, процессом планирования человеческих ресурсов. Однако этот термин широко используется в традиционном смысле для обозначения процесса определения того, когда, где, сколько, какого качества (квалификации) и по какой цене потребуется организации сотрудников для реализации ее задач. Основная задача планирования человеческих ресурсов (в узком смысле) состоит в обеспечении реализации планов организации с точки зрения человеческого фактора работников — их численности, квалификации, производительности, издержек на их найм. Несовершенное планирование человеческих ресурсов дорого обходится организациям и может привести к потере ценных ресурсов.

Крупная американская корпорация, создавшая совместное предприятие с российским партнером, направила ему оборудование стоимостью около 4 млн долл., которое должно было быть установлено на заводе совместного предприятия. Предполагалось, что российская сторона предоставит монтажников для установки оборудования. Однако российские монтажники оказались не в состоянии смонтировать оборудование, более того, нанесли ему ущерб. В результате совместное предприятие понесло значительные незапланированные расходы, связанные с приглашением иностранных специалистов, ремонтом оборудования, задержкой пуска производственной линии.

В то же время эффективное планирование человеческих ресурсов положительно влияет на результаты организации благодаря:

- оптимизации использования персонала. Детальное планирование позволяет выявить и продуктивно применить невостребованный потенциал сотрудников путем расширения должностных обязанностей, перевода работников на другие рабочие места, реорганизации производственных процессов;

- совершенствованию процесса приема на работу. Планирование является источником информации о потребностях организации в персонале, что дает возможность обеспечить поиск и отбор кандидатов на планомерной основе, снизить издержки и избежать кризисных ситуаций, связанных с нехваткой рабочей силы;

- организации профессионального обучения. План по человеческим ресурсам является основой для планирования и проведения профессионального обучения в компании. Тщательная разработка этого плана позволяет обеспечить нужную квалификацию работников и добиться реализации бизнес-планов с наименьшими издержками;

- созданию основы для развития других программ управления персоналом. Знание тенденций в динамике численности, изменения квалификационной структуры персонала позволяет отделу человеческих ресурсов разрабатывать долгосрочные программы в области компенсации, профессионального развития и т.д.

- сокращению общих издержек на рабочую силу за счет продуманной, последовательной и активной политики на рынке труда. Знание собственных потребностей на длительную перспективу дает компании возможность эффективно противостоять своим конкурентам и взаимодействовать с контрагентами на рынке труда и извлекать выгоду из меняющейся ситуации. **Источники потребностей организации в персонале.** Чтобы определить потребности организации в человеческих ресурсах необходимо понимать, под влиянием каких факторов они формируются. Поскольку организации являются открытыми социальными системами, их потребности в рабочей силе возникают под воздействием как внутренних (внутриорганизационных), так и внешних факторов.

Внутриорганизационные факторы. Потребности организации в рабочей силе зависят прежде всего от стоящих перед ней целей, для реализации которых необходимы человеческие ресурсы. Цели организации могут быть представлены как в виде долгосрочной стратегической задачи («обеспечить наивысшее качество автомобильного сервиса и на 100% — удовлетворение заказов клиентов»), бизнес-

стратегии («ежегодно увеличивать объем реализации на 10% за счет создания сети франчайзов») или бизнес-плана («реализовать в 2014 году 2000 персональных компьютеров»). Чем конкретнее организационная цель, тем легче определить потребности в рабочей силе, необходимой для ее реализации.

У компании со стабильной долгосрочной стратегией потребности в рабочей силе не претерпевают серьезных изменений из года в год, и планирование человеческих ресурсов не представляет особой сложности. И наоборот, если организация меняет стратегию — переходит к выпуску новой продукции, освоению новых рынков, ликвидации отдельных сегментов бизнеса, потребности как в численности, так и в квалификации рабочей силы могут существенно измениться.

Еще один источник изменений потребностей организации в рабочей силе — внутриорганизационная динамика рабочей силы — увольнения по собственному желанию, выходы на пенсию, декретные отпуска и т.п. Отдел человеческих ресурсов должен отслеживать эту динамику и заблаговременно предсказывать изменения.

Внешние факторы. Среди множества внешних факторов существует несколько наиболее важных, оказывающих непосредственное влияние на состояние рынка труда — источника рабочей силы для большинства современных организаций.

Макроэкономические параметры — темпы экономического роста, уровень инфляции и безработицы, структурные изменения (развитие одного сектора народного хозяйства за счет сокращения другого) оказывают сильное воздействие как на стратегию компании (потребности в человеческих ресурсах), так и на ситуацию на рынке труда (предложение человеческих ресурсов). Например, устойчивый экономический рост, как правило, приводит к увеличению платежеспособного спроса в экономике и, следовательно, предоставляет компании возможности для увеличения объемов реализации. Одновременно с этим наблюдается возрастание спроса на труд и, соответственно, заработной платы. В экономически развитых странах существуют детальные прогнозы эволюции разнообразных макроэкономических параметров, поэтому задача отдела человеческих ресурсов состоит прежде всего в определении влияния предполагаемой динамики макроэкономических показателей на потребности в человеческих ресурсах данной организации. Например, как скажутся предполагаемое в следующем году трехпроцентное сокращение валового национального продукта и

пятипроцентный спад спроса на легковые автомобили на потребности «Фольксвагена» в человеческих ресурсах? Следует ли планировать сокращение численности рабочих по сборке автомобилей, агентов по продажам и т.д.?

В нашей стране, где экономические прогнозы развиты недостаточно, задача усложняется — часто необходимо определить не только влияние известной макроэкономической динамики на потребности организации в рабочей силе, но и предугадать, какой будет эта динамика.

Развитие техники и технологии могут самым кардинальным образом изменить потребности организации в рабочей силе. Достаточно вспомнить пример персональных компьютеров, заменивших миллионы счетоводов во всем мире. Специалисты по человеческим ресурсам должны работать в тесном контакте с техническими экспертами компании, чтобы заблаговременно оценить влияние возможного внедрения новой техники или технологии на потребности организации в персонале.

Политические изменения могут влиять на потребности в человеческих ресурсах и положение на рынке труда через изменение законодательства (налогового режима, системы социального страхования, трудового законодательства), регулирование макроэкономических параметров, создание определенного политического климата в стране. Снижение обязательных выплат в фонды социального страхования автоматически сокращает издержки на рабочую силу и может сделать прибыльным для компании привлечение дополнительных рабочих, которые прежде не могли быть наняты из-за высоких издержек. Применительно к данному фактору сложность для специалистов по человеческим ресурсам состоит не столько в прогнозировании влияния определенных политических изменений на потребности в рабочей силе, сколько в предсказании самих изменений, особенно в нашей стране.

Конкуренция и состояние рынка сбыта, изменяющиеся под воздействием множества факторов, оказывают самое прямое влияние на потребности компании в человеческих ресурсах. Усиление конкуренции на стабильном или сокращающемся рынке, как правило, означает, что компании необходимо подумать о сокращении численности своих сотрудников. И наоборот, быстро растущий спрос на продукцию организации является индикатором необходимости набора дополнитель-

ной рабочей силы. Искусство предсказания состоит в данном случае в способности определить тенденции развития рынка и их влияние на потребности в персонале раньше конкурентов и воспользоваться этим преимуществом — например, заранее начать подбор квалифицированных специалистов, ожидая увеличение спроса на продукцию организации. Успешно решить данную задачу можно за счет тесного взаимодействия специалистов по человеческим ресурсам и маркетингу, занимающихся исследованиями рыночной динамики.

Методы прогнозирования потребностей в человеческих ресурсах. Понимание динамики факторов, влияющих на потребности организации в рабочей силе, является основой планирования человеческих ресурсов. Современные организации используют различные методы планирования от самых простых до сложных многофакторных моделей.

Экстраполяция — наиболее простой и часто употребляемый метод, состоит в перенесении сегодняшней ситуации (пропорций) в будущее.

Привлекательность метода экстраполяции состоит в его общедоступности, ограниченность заключается в невозможности учесть изменения в развитии организации и внешней среды. Поэтому этот метод подходит для краткосрочного планирования и для организаций со стабильной структурой, действующих в стабильной окружающей среде. Многие организации пользуются методом скорректированной экстраполяции, который учитывает изменения в соотношении факторов, определяющих численность сотрудников — повышение производительности труда, повышение цен и т.д.

Экспертные оценки — это метод, основывающийся на использовании мнений специалистов для определения потребностей в человеческих ресурсах. Такими специалистами в организации являются прежде всего руководители подразделений. Отдел человеческих ресурсов занимается сбором и обработкой их оценок. В зависимости от размеров организации и числа линейных руководителей для этого могут использоваться различные методы — групповое обсуждение, письменный обзор (когда каждому руководителю предлагается ответить на подготовленный отделом человеческих ресурсов вопросник), метод Дельфи. Последний представляет собой письменный диалог между отделом человеческих ресурсов и группой экспертов. Отдел человеческих ресурсов разрабатывает вопросник по поводу потребно-

стей в персонале и направляет его экспертам, затем обрабатывает их ответы и возвращает обобщенные результаты экспертам вместе с новыми вопросами. Эта процедура повторяется до тех пор, пока эксперты не достигнут согласия в отношении потребностей в рабочей силе.

Преимущества метода экспертных оценок заключаются в участии линейных руководителей; их знания и опыт придают плану дополнительную весомость в глазах высшего руководства. Недостатки метода связаны с трудоемкостью процесса сбора и обработки мнений экспертов, а также субъективности их суждений.

Компьютерные модели представляют собой наборы математических формул, которые позволяют одновременно использовать методы экстраполяции, экспертных оценок, а так же информацию о динамике факторов, влияющих на потребности организации в рабочей силе. Модели дают возможность добиться наиболее точных прогнозов потребностей в рабочей силе, однако довольно высокая цена, а также необходимость специальных навыков для их использования ограничивает область применения этого метода крупными организациями.

Лекция 8. Эффективное управление персоналом

ПЛАН

- 8.1. Связь системы управления персоналом с целями организации.
- 8.2. Соответствие системы управления персоналом состоянию внешней среды и культуре организации.
- 8.3. Целостность системы управления персоналом.
- 8.4. Участие руководства организации в процессе управления персоналом.
- 8.5. Компетентная и развивающаяся служба управления персоналом.

8.1. Связь системы управления персоналом с целями организации

Описанные нами методы могут стать основой эффективной системы управления персоналом любой организации. В то же время знание и использование этих (и других) методов является необходимым, но недостаточным условием успешного управления человеческими ресурсами. Методы являются средствами, своего рода кирпичами, из которых каждая организация должна построить свое здание системы управления персоналом (см. рис. 8.1.1).

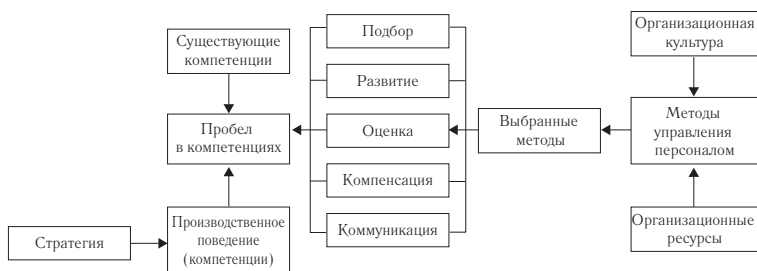


Рис. 5.14. Модель управления персоналом⁴⁵

Для того, чтобы это здание было комфортабельным и прочным необходимо соблюдение ряда условий:

- ориентированности на цели организации;

⁴⁵ Шекиня С.В. Управление персоналом современной организации. С. 75.

- соответствие состоянию внешней среды;
- совместимости с организационной культурой;
- внутренней целостности;
- участия руководства организации;
- наличия мотивированных и квалифицированных специалистов.

Эффективность функционирования любой системы управления организацией определяется ее вкладом в достижение организационных целей. Это тем более справедливо в отношении управления человеческими ресурсами, пронизывающего все аспекты деятельности организации и влияющего на эффективность других систем управления. Если система продаж работает недостаточно результативно — это отражение неэффективного управления персоналом, поскольку в отделе продаж работают не те люди, они недостаточно мотивированы, профессионально подготовлены и т.д.

Итак, управление персоналом эффективно настолько, насколько успешно сотрудники организации используют свой потенциал для реализации стоящих перед ней целей; т.е. насколько успешно достигаются эти цели. Утверждение этого положения в качестве незыблемого постулата (одной из базисных ценностей организации, если угодно) является наиболее важным условием создания эффективной системы управления персоналом. К сожалению, для многих организаций характерна противоположная тенденция — оценивать эффективность управления персоналом с помощью специально созданных для этого показателей; удовлетворенности сотрудников, текучести кадров, часах, затраченных на профессиональное обучение. Взятые в отрыве от общих целей развития, эти потенциально важные показатели способствуют изоляции службы человеческих ресурсов, превращению ее в организацию в организации, вещь в себе. Развитию этой тенденции способствует (одновременно являясь ее следствием) и широко распространенное представление о том, что специалисты по управлению человеческими ресурсами находятся далеко от основной деятельности и практически не оказывают на нее никакого влияния.

Однако альтернативы увязыванию систем управления персоналом с целями организации нет, вернее альтернатива это — неэффективное использование человеческих ресурсов, неспособность достичь организационных целей, кризис и умирание организации. Для того чтобы обеспечить соответствие системы управления персоналом, мо-

гут быть использованы следующие приемы и методы: проведение периодических ревизий существующих систем управления персоналом с точки зрения их соответствия целям организации. Подобные ревизии необходимо проводить и в случае изменения стратегии развития компании; привлечение сотрудников службы управления человеческими ресурсами к разработке и пересмотру стратегических и краткосрочных планов организации. Представление подробной информации отделу человеческих ресурсов о целях организации и прогрессе в их реализации; обеспечение постоянного участия высшего руководства организации в разработке и пересмотре методов управления персоналом; оценивать (включая материальное вознаграждение) работу отдела человеческих ресурсов по результатам работы всей организации.

8.2. Соответствие системы управления персоналом состоянию внешней среды и культуре организации

Внешняя среда, в которой действует организация, находится в постоянном движении — изменяются техника и технология, клиенты, конкуренты. Изменяются сами люди — настоящие и потенциальные работники организации. Система управления персоналом, хорошо сочетавшаяся с внешней средой пять лет назад, может находиться в состоянии острого конфликта с ней сегодня. Организация должна постоянно контролировать степень этого несоответствия и вносить коррективы в свою систему, чтобы не допустить кризиса. Предвестниками грядущих перемен могут служить значительные технологические нововведения (такие как модемная связь, Интернет, мобильные телефоны), социальные и политические изменения (ликвидация коммунизма в Восточной Европе, проведение демократических выборов, новое трудовое законодательство). Индикаторами необходимости перемен (т.е. фактического несоответствия систем управления персоналом состоянию внешней среды) — увеличение текучести и абсентизма, снижение производительности, возникновение конфликтов сотрудников с администрацией и организации — с государственными органами.

В случае реорганизации методов управления персоналом, не соответствующих более состоянию внешней среды, руководство может столкнуться с другим конфликтом, порождаемым неприятием новых методов организационной культурой компании. Такой конфликт может быть не менее болезненным и разрушительным по своим по-

следствиям. Поэтому соответствие систем управления персоналом организационной культуре также является необходимым условием их эффективного функционирования. На практике организации могут уменьшить риск конфликта между методами управления и организационной культурой за счет:

- учета организационной культуры на этапе создания методов управления персоналом и использования элементов существующей организационной культуры в качестве основания для внедрения новых методов;
- разъяснения необходимости и неизбежности перемен всем сотрудникам организации (создания чувства кризисной ситуации «дальше так жить нельзя»);
- объяснения выгод и преимуществ, которые новые методы принесут каждому сотруднику и организации в целом;
- пробного внедрения новых методов в одном из подразделений с целью их отработки и оценки влияния на сотрудников;
- целенаправленной кампании по изменению культуры организации, включающей выступления руководителей, публикации во внутриорганизационных изданиях, массовые мероприятия и т.д.

8.3. Целостность системы управления персоналом

Задачей управления человеческими ресурсами является формирование производственного поведения сотрудников, обеспечивающего достижение организационных целей. Как мы видели, желаемое производственное поведение определяется двумя основными факторами: желанием (мотивацией) и способностью сотрудника выполнять требуемые функции. Механизм человеческой мотивации очень сложен, поэтому на желание сотрудника выполнять необходимые производственные функции оказывают влияние все методы управления персоналом. То же самое справедливо в отношении способности сотрудника, определяемой в первую очередь на этапе подбора, развиваемой организацией в процессе профессионального обучения и зависящей от обратной связи и вознаграждения, получаемого сотрудником от организации. Поэтому целостность системы управления персоналом является важнейшим условием ее эффективного функционирования. Если системы отбора и развития руководителей ориентируют на достижение стратегических целей, углубленное знание бизнеса, широкий

кругозор, умение усваивать и использовать новые знания, а системы обратной связи и вознаграждения отмечают специальные профессиональные навыки, аккуратность в выполнении индивидуальных планов, личную преданность руководителю, сотрудники организации получают противоречивые «сигналы» о том, какое поведение положительно оценивается организацией, что отрицательно сказывается на их производительности.

Организация может усилить целостность системы управления персоналом за счет:

- четкого определения собственных целей и их разъяснения всем своим сотрудникам;
- детального моделирования «идеального» производственного поведения для всех должностей (сотрудников) организации;
- координации в работе подразделении, службы человеческих ресурсов;
- постоянного взаимодействия специалистов по человеческим ресурсам с линейными руководителями, непосредственно управляющими персоналом.

8.4. Участие руководства организации в процессе управления персоналом

Эффективное управление персоналом невозможно без активного и постоянного участия высшего руководства организации в определении задач управления человеческими ресурсами, моделировании производственного поведения, создании и внедрении систем управления, оценке их эффективности. Поскольку люди являются наиболее важным организационным ресурсом, руководитель должен уделять основную часть своего времени именно управлению персоналом. К сожалению, так происходит далеко не во всех современных организациях, особенно на низших этапах иерархии — на уровне цехов, бригад, групп. Это заметно снижает эффективность организации в целом, поскольку руководители являются важнейшим инструментом претворения в жизнь методов управления персоналом, и недостаточное внимание с их стороны к этим вопросам трансформируется в низкое качество управления персоналом и низкие результаты организации.

Добиться более высокой степени участия руководителей в управлении персоналом можно за счет:

- эффективной коммуникации, включающей разъяснение необходимости и преимуществ участия линейных руководителей в управлении персоналом на понятном последним языке цифр, издержек, прибылей, производительности и т.д. К сожалению, довольно часто специалисты по персоналу недостаточно хорошо разбираются в специфике организации и не могут объясниться на привычном для руководителей языке;

- привлечения руководителей к участию в «привлекательных» для них формах работы с персоналом — проведении собеседований с кандидатами, занятий по профессиональному обучению, управлении отдельными проектами. Это позволит им приобрести опыт непосредственного участия в разработке и применении методов управления человеческими ресурсами и предоставит возможность составить более объективное представление об управлении персоналом вообще;

- специального обучения управлению людьми, позволяющего сформировать представление об этой функции управления организацией, соответствующее сегодняшнему дню, и выработать практические навыки работы с подчиненными.

8.5. Компетентная и развивающаяся служба управления персоналом

В идеальной компании нет места отделу человеческих ресурсов, управление персоналом полностью осуществляется руководителями подразделений. Однако в реальной жизни практически каждая организация нуждается во внутренней мини-организации, занимающейся исключительно этим вопросом. К службе управления персоналом как к мини-организации можно применить все те методы управления, которые были описаны выше. Мы кратко остановимся на трех аспектах, во многом определяющих эффективность работы современного отдела человеческих ресурсов: организации, персонале, системе оценки.

Итак, современные организации практически не могут обойтись без специального подразделения, занимающегося разработкой, внедрением, контролем (оценкой), корректировкой систем управления персоналом. Название и формы этого подразделения могут быть различны, главной с точки зрения эффективности управления персоналом чертой этой мини-организации должна являться способность постоянно совершенствоваться, изменяться и обновляться в соответствии

с изменением потребностей (целей организации). Более того, служба управления персоналом должна изменяться в предвосхищении изменений целей организации, в определении которых ее представители должны играть самую активную роль.

Стержнем всякой организации являются работающие в ней люди, которыми необходимо управлять, так же как сотрудниками других функций. Именно сотрудники службы человеческих ресурсов (а не структура отдела) обеспечивают функционирование и обновление систем управления персоналом. Среди множества качеств, которыми они должны обладать в современных условиях, следующие четыре играют ключевую роль.

Знание бизнеса (сферы деятельности организации). Сотрудники отдела человеческих ресурсов должны иметь четкое представление о потребностях клиентов организации, движущих силах отрасли, понимать специфику производственной деятельности, ее финансовые аспекты, видеть стратегические перспективы развития. Эти знания позволяют им хорошо понимать стоящие перед организацией цели (и участвовать в их определении), моделировать производственное поведение, разрабатывать системы управления персоналом и оценивать их эффективность.

2. Профессиональные ЗНАНИЯ И НАВЫКИ В ОБЛАСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ. Это тот элемент, который делает сотрудников отдела человеческих ресурсов тем, кто они есть, — специалистами по управлению персоналом. Основные элементы профессиональных знаний в области человеческих ресурсов соответствуют составляющим системы управления персоналом (подбор, профессиональное обучение и развитие, оценка, компенсация сотрудникам, коммуникация), а так же включают знания и навыки в области создания и управления процессами и процедурами общины администрации.

3. Лидерство и управление переменами. Служба человеческих ресурсов играет ключевую роль в управлении современной организацией, поэтому ее сотрудники должны обладать критическими для этого процесса навыками — определять направление развития организации, формулировать цели, вырабатывать методы достижения этих целей и внедрять их в организацию, эффективно преодолевать сопротивление переменам. Для этого специалистам по персоналу нужны профессиональные знания в области планирования, разра-

ботки и анализа альтернативных стратегий, принятия решений, эффективной коммуникации, создания рабочих групп, мотивирования сотрудников, разрешения конфликтов.

4. Способность к обучению и развитию. В современном мире устаревают не только компьютеры и автомобили, но и знания в области управления персоналом. Поэтому способность к постоянному обновлению профессиональных знаний и навыков является критическим качеством для специалистов по человеческим ресурсам — управлять процессом постоянного обновления профессиональных знаний персонала всей организации могут только люди, сами овладевшие этим искусством.

Каждой организации, даже объединяющей самых квалифицированных и мотивированных работников, нужна система оценки. Необходима такая система обратной связи и отделу человеческих ресурсов. Как уже неоднократно говорилось, работа этого подразделения должна оцениваться по степени достижения целей организации. Однако этот показатель нуждается в дополнении — оценке затрат на достижение этих целей. Реальная эффективность системы управления персоналом может быть определена только из сопоставления степени реализации целей с затраченными на это средствами. Интегральный показатель (эффективность на уровне организации) трансформируется во множество других на более низких уровнях, показывающих эффективность управления персоналом подразделения или отдельных систем или подсистем управления персоналом — подбора, обучения и т.д.

Лекция 9. Управление персоналом кризисных предприятий

ПЛАН

9.1. Кризис организационной системы и его влияние на трудовую сферу.

9.2. Антикризисное управление и роль арбитражного управляющего в общем комплексе оздоровительных мероприятий.

9.3. Информационная, потенциальная и применяемая модели управления персоналом в период банкротной реструктуризации.

9.1. Кризис организационной системы и его влияние на трудовую сферу

В современной литературе еще не установилось общепризнанного представления о кризисах в развитии организационных систем. Ряд авторов полагают, что кризис в полной мере можно относить лишь к процессам макроэкономического развития, а в масштабах фирмы или предприятия существуют только более или менее острые проблемы, вызванные ошибками или непрофессионализмом управления. Эти проблемы не свидетельствуют о кризисе развития, они не вызваны объективными тенденциями, хотя и обусловлены некоторыми внешними причинами.

Такие представления односторонни и могут иметь негативные последствия в управлении организацией. Если с этих позиций рассматривать внутрифирменное управление, то при разработке, например, стратегии ее развития нет необходимости предвидеть и учитывать возможность кризиса.

Кризисное состояние отдельных предприятий в условиях рынка обусловлено тем, что не все способны выдержать конкуренцию. Основная причина рыночной несостоятельности — грубейшие просчеты руководителей, низкий уровень менеджмента. Проводимая сейчас процедура ускоренного банкротства многих предприятий призвана привести к появлению на них новых собственников, новых менеджеров, способных эффективно функционировать на рынке, соблюдая действующее законодательство.

Итак, различные авторы по-разному подходят к трактовке как самого понятия кризиса, так и его основных причин и видов. Наиболее

общая формулировка дана в учебнике под редакцией Э. М. Короткова: «Кризис — это крайнее обострение противоречий в социально-экономической системе (организации), угрожающее ее жизнестойкости в окружающей среде».

Э. А. Уткин связывает кризисное состояние, в котором сегодня находятся многие предприятия, с недостатком оборотного капитала, кризисом неплатежей, необходимостью прибегать к дорогостоящим займам, что ведет к росту задолженности.

Антикризисное управление, таким образом, является особым типом управления, обладающим как общими для управления чертами, так и специфическими характеристиками.

Вернемся к понятию «кризиса», данному А. А. Богдановым. Разрыв тектологической границы между двумя системами и создание новой общей системы — это организационный кризис (рис. 9.1.1 — 9.1.2).



Рис. 5.15. Модель организационных кризисов типа «С»⁴⁶

Образование тектологической границы и создание из одной системы нескольких отдельных — это также организационный кризис, только совсем другого порядка. Кризисы первого типа А. А. Богданов называет «кризисы С», а второго — «кризисы Д». Первичными при этом являются кризисы С: всякое разделение обусловливается предшествующими конъюгациями.

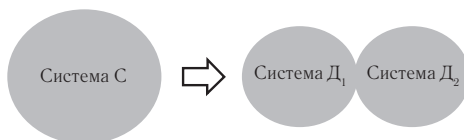


Рис. 5.16. Модель организационных кризисов типа «Д»⁴⁷

⁴⁶ Управление человеческими ресурсами в неустойчивых деловых организациях: Учебное пособие / Под ред. О.А. Новаковской. Улан-Удэ: Изд-во ВСГТУ, 2007. С. 73.

⁴⁷ Там же. С. 74.

Понятие «кризис», по А. А. Богданову, можно применить ко всякому резкому переходу, ко всем переменам, нарушающим непрерывность функционирования системы. Иначе говоря, кризис — это смена организационной формы комплекса. Кризис есть нарушение равновесия и в то же время — переход к какому-то новому равновесию. «Факт кризиса признается тогда, когда в результате наблюдаемого процесса оказывается не та тектологическая форма, какая была до него». Автор выделяет «взрывной» (лавинообразный, необратимый) и «замирающий» (обратимый) виды кризисов. Одним из самых ярких тектологических парадоксов является тот факт, что «равновесие» есть частный случай «кризиса». Это кризис движения.

Таким образом, А.А. Богданов к организационным кризисам относит любую реструктуризацию системы (не только разрушение, но и создание нового). Иными словами, как кризис, так и реструктуризация приводят к неустойчивому состоянию организации (по крайней мере, на начальном отрезке времени).

Ряд авторов рассматривают возможность возникновения кризисной ситуации на любой стадии развития предприятия (даже в период динамичного роста).

Причины кризиса могут быть различными: объективными, связанными с влиянием внешних условий, и субъективными, отражающими ошибки менеджмента (рис. 9.1.3).

Причины кризиса могут быть внешними и внутренними. Первые связаны с тенденциями и стратегией макроэкономического развития или даже развития мировой экономики, конкуренцией, политической ситуацией в стране, вторые — с рискованной стратегией маркетинга, внутренними конфликтами, недостатками.



Рис. 5.17. Классификация причин и последствий кризиса⁴⁸

⁴⁸ Управление человеческими ресурсами в неустойчивых деловых организациях. С. 76.

В понимании кризиса большое значение имеют не только его причины, но и разнообразные последствия: возможно обновление организации или ее разрушение, оздоровление или возникновение нового кризиса. Выход из кризиса не всегда связан с позитивными последствиями. Нельзя исключать переход в состояние нового кризиса, даже еще более глубокого и продолжительного. Кризисы могут возникать как цепная реакция. Существует и возможность консервации кризисных ситуаций на довольно продолжительное время. Наконец, в случае невозможности финансового оздоровления предприятия кризисная ситуация может закончиться ликвидацией предприятия («разрушение» на рис. 9.1.3).

Практика показывает, что кризисы неодинаковы не только по своим причинам и последствиям, но и по самой своей сути.

Необходимость в разветвленной классификации кризисов связана с дифференциацией средств и способов управления ими.

Существуют общие и локальные кризисы. Общие охватывают всю социально-экономическую систему, локальные — только часть ее. В последнем случае данную систему можно также отнести к «неустойчивой», так как отдельные ее элементы не могут не оказывать влияние на общий результат функционирования этой системы. Проблемы, возникающие в элементах системы, не должны решаться отдельно от общих концептуальных задач организации.

По проблематике кризиса можно выделить макро- и микрокризисы. Макрокризису присущи довольно большие объемы и масштабы проблематики. Микрокризис захватывает только отдельную проблему или группу проблем. С достаточной степенью условности кризис системы управления человеческими ресурсами можно отнести к микрокризису.

По структуре отношений в организационной системе, по дифференциации проблематики ее развития можно выделить отдельные группы экономических, социальных, организационных, психологических, технологических кризисов.

Экономические кризисы отражают острые противоречия в экономике страны или экономическом состоянии отдельного предприятия, фирмы. Это кризисы производства и реализации товара, взаимоотношений экономических агентов, кризисы неплатежей и потери конкурентных преимуществ.

Социальные кризисы возникают при обострении противоречий или столкновении интересов различных социальных групп или образований: работников и работодателей, профсоюзов и предпринимателей, работников различных профессий, персонала и менеджеров.

Организационные кризисы проявляются по поводу организационного устройства системы, распределения функций, регламентации деятельности отдельных подразделений. Психологические кризисы также нередки в современных условиях социально-экономического развития. Это кризисы психологического состояния человека. Они проявляются в виде стресса, приобретающего массовый характер, в возникновении чувства неуверенности, паники, страха за будущее, неудовлетворенности работой, правовой защищенностью и социальным положением.

Технологический кризис возникает как кризис устаревших технологических идей в условиях явно выраженной потребности в новых технологиях.

Кризисы также могут быть предсказуемыми (закономерными) и неожиданными (случайными). Предсказуемые кризисы наступают как этап развития, они могут прогнозироваться и вызываются объективными причинами накопления факторов возникновения кризиса — потребности реструктуризации производства, изменение структуры интересов под воздействием научно-технического прогресса.

Неожиданные кризисы часто бывают результатом или грубых ошибок в управлении, или каких-либо природных явлений, или экономической зависимости, способствующей расширению и распространению локальных кризисов. Разновидностью предсказуемых кризисов является циклический кризис (конечно, в том случае, если известна и изучена природа кризиса и его характер). Он может возникать периодически и имеет известные фазы наступления и протекания.

Существуют также кризисы явные и латентные (скрытые). Первые протекают заметно и легко обнаруживаются. Вторые являются скрытыми, протекают относительно незаметно и поэтому наиболее опасны.

Вся совокупность возможных кризисов разделяется также на такие группы кризисов, как затяжные и кратковременные. Фактор времени в кризисных ситуациях играет важную роль. Затяжные

кризисы, как правило, проходят болезненно и сложно. Они часто являются следствием неумения управлять кризисными ситуациями, непониманием сущности и характера кризиса, его причин и возможных последствий.

Основополагающая посылка данной классификации — утверждение, что все процессы, происходящие в организации, можно разделить на две группы: управляемые и неуправляемые. Управляемые процессы — это процессы, которые поддаются изменению в определенном направлении при сознательном воздействии на них. Неуправляемые — когда по тем или иным причинам невозможно изменить их направленность и характер. Они протекают по собственным законам. В результате этих процессов все равно случится то, что должно случиться.

Применительно к сфере труда описанные положения выглядят следующим образом. Рассмотрим в первую очередь макроэкономический уровень. Российскую экономику перестроечного периода чаще всего называют кризисной экономикой. Снижение номинальной ценности денежных доходов населения, возрастающие задолженности по заработной плате, рост безработицы даже среди конкурентоспособных групп населения, увеличение удельного веса малоимущих граждан — вот далеко не полный перечень социальных проблем, вызванных кризисными условиями 1990-х гг. Динамика показателей жизненного уровня населения страны и отдельных регионов лишь в последние годы стала несколько улучшаться.

На рисунках 9.2.4 — 9.1.5 показаны варианты развития экономического кризиса в России и их влияние на социально-трудовую сферу, а также ряд факторов современной российской экономики, не способствующих повышению качества трудовой жизни работников. При этом мы выделили упомянутые выше возможные последствия кризиса: обновление, консервацию, разрушение.

Так, «обновление» как результат преодоления кризиса, финансовое оздоровление социально-экономической системы — наиболее благоприятное направление функционирования.

В этом случае не только реализуются все потенциальные резервы системы, но и происходит трансформация бизнес-идеологии (если речь идет о предприятии) и корпоративных ценностей. Возможно, для достижения положительного результата потребует значительный промежуток времени, но этот вариант всегда предполагает улучшение

показателей качества трудовой жизни. Последнюю категорию рассматривают, как правило, с трех сторон. Оценка качества трудовой жизни с позиции работника связана с удовлетворенностью трудом, наличием хороших условий труда, отсутствием стрессовых ситуаций на предприятии, возможностью служебного продвижения и самовыражения, нормальной психологической атмосферой в коллективе, справедливостью вознаграждения за результаты труда. Этот перечень «благополучия» трудовой жизни можно продолжать. Для каждого предприятия и для каждой группы работников он будет индивидуален.

С позиции предпринимателя качество трудовой жизни может рассматриваться через призму эффективности труда, профессиональной адаптации, дисциплины труда, текучести кадров, отождествления целей работников с целями предприятия или наоборот — отчуждения труда.



Рис. 5.18. Возможные последствия кризиса социальной системы (общества) и их влияние на социально-трудовую сферу⁴⁹

⁴⁹ Управление человеческими ресурсами в неустойчивых деловых организациях. С. 77.



Рис. 5.19. Система неблагоприятных факторов в социально-трудовой сфере⁵⁰

С точки зрения общества качество трудовой жизни напрямую связано с показателями валового национального продукта, качества самой рабочей силы, наличием системы социальной защиты и социальных гарантий работников, потребительским поведением, качеством жизни, уровнем социальной активности работников.

Данный критерий лучше рассматривать именно с позиций работника как уровень «развитости», «цивилизованности» отдельных элементов трудовой деятельности. Можно предложить количественное измерение этого показателя, определить высокий, низкий и средний уровень качества трудовой жизни на предприятии. В период обновления социально-экономической системы и выхода ее из кризиса показатели качества трудовой жизни могут улучшаться постепенно, в то время как уровень трудовой комфортности может резко возрасти вместе с появлением оптимизма и веры работающих в возможные улучшения на своем предприятии.

⁵⁰ Управление человеческими ресурсами в неустойчивых деловых организациях. С. 78.

Совершенно иная ситуация с другим направлением антикризисного управления — так называемой консервацией. В случае невозможности быстрого внесения видимых улучшений в кризисную систему рекомендуется достичь хотя бы стабилизации и локализации кризиса. Тогда прекращение нарастания отрицательных тенденций — это уже положительный момент. Прекратить стремительное ухудшение ситуации кризисного предприятия равносильно остановке катящегося под откос поезда. В определенных ситуациях такой путь преодоления кризиса наиболее эффективен. При этом не нужно забывать, что затягивание процесса кардинального оздоровления кризисной системы, долгое пребывание в неменяющейся ситуации может привести к более резкому ухудшению обстановки и даже новому кризису.

Наконец, «разрушение» как один из вариантов развития кризисной организационной системы практически приводит к ликвидации этой системы и механизма ее функционирования (конкурсное производство, если речь идет о кризисном предприятии). Для социально-трудовой сферы это означает увольнение или сокращение персонала, а в случае продажи предприятия другому собственнику — разрушение сложившихся ранее традиций и корпоративных ценностей, страхи и опасения работников. В этой ситуации уровень трудовой комфортности крайне низок.

Разные последствия кризиса определяются не только его характером, но и антикризисным управлением, которое может или смягчать кризис, или обострять его. Возможности управления в этом отношении зависят от цели, профессионализма, искусства управления, характера мотивации, понимания причин и последствий.

Интересно, что реализацию процедур банкротства (даже если эта процедура связана с финансовым оздоровлением предприятия в период внешнего управления) мы отнесли к факторам, не способствующим повышению жизненного уровня населения и качества трудовой жизни (рис. 9.1.5). Это связано с тем, что большая часть высококвалифицированных (следовательно, конкурентоспособных) работников давно ушла с таких предприятий, оставив там своих менее перспективных коллег. Оставшиеся работники вряд ли могут претендовать на место в прослойке среднего класса, они слишком терпеливы и безынициативны. Кроме того, период финансового оздоровления может быть достаточно длителен. На достойное качество трудовой жизни работники таких предприятий могут

рассчитывать лишь в неопределенном будущем, что также не придает им оптимизма. Опыт применения российского закона о несостоятельности и банкротстве не показал почти ни одного примера успешного завершения внешнего управления. Иркутская область в этом смысле не исключение. Из 36—40 предприятий, находящихся ежегодно на внешнем управлении, почти все заканчивают данную процедуру конкурсным производством. Что касается других неблагоприятных факторов, то их влияние очевидно.

9.2. Антикризисное управление и роль арбитражного управляющего в общем комплексе оздоровительных мероприятий

Далее весьма важно точно определить саму концепцию антикризисного управления. Большинство авторов, имеющих публикации по данной проблематике, полагают, что антикризисные меры следует принимать, когда финансовые результаты действующего на рынке предприятия становятся уже печальными. Главное в антикризисном управлении — обеспечение условий, при которых финансовые затруднения не могут иметь постоянный, стабильный характер. Речи о банкротстве при таком подходе быть не должно, поскольку должен быть налажен управленческий механизм устранения возникающих проблем до того, пока они не приняли необратимый характер.

Антикризисное развитие — это управляемый процесс предотвращения или преодоления кризиса, отвечающий целям организации и соответствующий объективным тенденциям ее развития. Известно, что многие процессы развития характеризуются нарастающей сложностью организации. Так происходит с производством, экономикой, социальной сферой. Усложняющаяся технология изготовления продукта, его разнообразие и функциональное назначение ведут к усложнению экономических связей, все более разнообразными становятся интересы человека. Это определяется образованием, урбанизацией жизни, культурой и другими факторами.

Процессы развития цикличны, и изменение сложности происходит по логистической кривой. Она характеризует этапы возникновения предпосылок, проявление процессов усложнения, исчерпание сложившейся основы и накопление потенциала дальнейших изменений.

В учебном пособии под редакцией Э.С. Минаева и В. П. Панагушина под антикризисным управлением подразумевается следующий комплекс действий:

- анализ внешней среды и внутреннего потенциала конкурентных преимуществ предприятия для выбора стратегии его развития;
- предварительная диагностика причин возникновения кризисных ситуаций в экономике и финансах предприятия;
- комплексный анализ финансово-экономического состояния предприятия для установления методов его финансового оздоровления;
- бизнес-планирование финансового оздоровления;
- проведение процедур антикризисного управления.

Как видим, такая трактовка антикризисного управления практически не предусматривает анализа готовности и соучастия самого персонала предприятия в проведении антикризисных реформ.

В этом смысле очень показательным является термин «социальное банкротство», предполагающий отсутствие устойчивого «профессионального ядра» или негативные настроения среди коллектива по поводу будущих преобразований на кризисном предприятии.

Большинство авторов рассматривают антикризисное управление как категорию микроэкономики, отражающую производственные отношения, складывающиеся на уровне предприятия при его оздоровлении или ликвидации.

Проблемы антикризисного управления можно разделить на четыре группы (рис. 5.20).

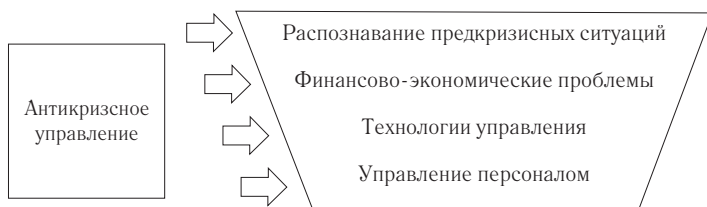


Рис. 5.20. Совокупность проблем антикризисного управления⁵¹

⁵¹ Управление человеческими ресурсами в неустойчивых деловых организациях. С. 80.

Первая группа включает проблемы распознавания предкризисных ситуаций. От этого зависит возможность предотвращения кризиса. Но не все кризисы можно предотвратить, многие из них приходится преодолевать. И это достигается посредством управления. Оно решает проблемы жизнедеятельности организации в период кризиса, способствует выходу из кризиса и ликвидации его последствий.

Вторая группа проблем антикризисного управления связана с ключевыми сферами жизнедеятельности организации. Это прежде всего методологические проблемы ее жизнедеятельности. В процессах их решения формулируются миссия и цель управления, определяются пути, средства и методы управления в условиях кризисной ситуации. Группа включает комплекс проблем финансово-экономического характера. Например, при экономическом антикризисном управлении возникает необходимость определения типов диверсификации производства или проведения конверсии. Это требует дополнительных ресурсов, поиска источников финансирования. Существуют также проблемы организационного и правового содержания, множество социально-психологических проблем.

Третья группа проблем связана с дифференциацией технологий управления. Она включает в самом общем виде проблемы прогнозирования кризисов и вариантов поведения организационной системы в кризисном состоянии, проблемы поиска необходимой информации и разработки управленческих решений. Проблемы анализа и оценки кризисных ситуаций также имеют большое значение. Здесь существует множество ограничений по времени, квалификации персонала, полноты и достоверности информации и др. В этой же группе можно рассматривать и проблемы разработки инновационных стратегий, которые способствуют выводу организации из кризиса.

Четвертая группа проблем включает конфликтологию и управление персоналом, которые всегда сопровождают кризисные ситуации. Данное направление, пожалуй, остается самой неизученной проблемой в российской практике антикризисного управления. Причина — не столько сложность самой проблемы, сколько придание этому направлению изначально (даже

в законодательно-нормативных документах) второстепенного характера. Еще на стадии профессиональной подготовки арбитражных управляющих дисциплина «Управление персоналом» занимает самое незначительное место в общем объеме учебного плана. В процессе реализации процедуры внешнего управления на кризисном предприятии у руководителя также нет времени задуматься над проблемами использования человеческих ресурсов предприятия (разве что сократить издержки на персонал).

Управление предприятиями в период их неустойчивого функционирования (в особенности в кризисных условиях) отличается от менеджмента динамично развивающейся организационной системы. В этой связи заслуживает внимания сравнительная характеристика двух подходов к управлению предприятиями, находящихся на разных этапах развития (табл. 9.2.2).

Таблица 5.10

**Сравнительные характеристики
традиционного и антикризисного управления⁵²**

Параметр сравнения	Традиционное управление	Антикризисное управление
Условия деятельности предприятия	Невысокий темп изменений Предсказуемость ситуации Повторяющиеся управленческие проблемы	Высокий темп изменений Непредсказуемость ситуации Новые, неповторяющиеся управленческие проблемы
Цели деятельности предприятия	Традиционная цель — получение максимальной прибыли	Антикризисная цель, связанная с ликвидацией кризисных тенденций или их последствий
Решение управленческих проблем	Реакция в ответ на возникшую проблему Ориентация на прошлый опыт	Предвидение и возможное преодоление проблем Творческий поиск (ориентация на прошлый опыт, как правило, не имеет смысла)

⁵² Управление человеческими ресурсами в неустойчивых деловых организациях. С. 81.

Организация ресурсов для достижения целей	Жесткая структура	Маневренная (гибкая) структура на основе распределения ресурсов в соответствии с антикризисными приоритетами
Характер управленческой информации	Регламентированные информационные потоки Точная, избыточная информация	Зависимость информационных потоков от складывающейся кризисной ситуации Недостоверная, недостаточная информация
Организационная структура управления	Стабильная или экстенсивно изменяющаяся Четкое распределение функций на длительный период Узкая функциональная направленность	Гибкая, меняющаяся в соответствии с антикризисными приоритетами Отсутствие четкого распределения функций на длительный срок Широкая и частично непредсказуемая область действий

Поиск путей эффективного выхода из сложившейся ситуации происходит на всех уровнях управления — государства, субъектов Федерации, муниципальных образований, предприятий всех форм собственности.

Вывод кризисного предприятия на нормальные рубежи основывается на стратегических целях, которые поставит высший управляющий.

Российским законодательством (с 2002 г.) предусмотрено несколько моделей антикризисного управления: досудебная санация, наблюдение, финансовое оздоровление (судебная санация), конкурсное производство и мировое соглашение. Данная классификация процедур банкротства вызывала и до сих пор вызывает много споров по названиям и сущности отдельных процедур, несмотря на принятие нового закона о банкротстве в 2002 г. В частности, наблюдение, финансовое оздоровление, внешнее управление и тем более мировое соглашение не являются собственно банкротством в буквальном понимании этого термина. Так, внешнее управление подразумевает возможности финансового оздоровления и восстановления платежеспособности предприятия и

в этом смысле не является банкротством, хотя признаки неплатежеспособности здесь налицо. Процедура наблюдения относится к оценочным мероприятиям, и лишь по результатам этой оценки можно сделать вывод о неперспективности (или перспективности) функционирования данного предприятия-должника. И уж совсем мало ассоциируются с банкротством понятия «финансовое оздоровление» и «мировое соглашение».

Одна из статей прежнего Закона о банкротстве (1998 г.), которую критиковали почти все участники дел о банкротстве и настаивали на ее пересмотре, — это статья о сроке внешнего управления. В большинстве случаев для восстановления платежеспособности предприятия полутора лет недостаточно. Новым законодательством все же оставлен 18-месячный срок внешнего управления. В то же время допускается возможность проведения финансового оздоровления и внешнего управления по совокупному сроку до двух лет.

Нормативно-законодательная база банкротства российских предприятий может быть отнесена к продолжниково-кредиторской, в то время как практика проведения предусмотренных законодательных процедур указывает на приоритетную роль прокредиторской политики. В обобщенном варианте признаки этих двух типов антикризисного управления в различных странах (в том числе в России) показаны в таблице 9.2.3.

Таблица 5.11

Направления антикризисной политики в различных странах⁵³

Продолжниковая политика	Прокредиторская политика
<p>Франция. Концепция французской системы регулирования процедур банкротства базируется на следующих основных принципах:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) сохранение действующего предприятия; 2) сохранение рабочих мест; 3) удовлетворение требований кредиторов. <p>Французское законодательство о банкротстве делает упор на сохранение предприятия и является жестким по отношению к кредиторам всех категорий, в том числе к тем, чьи требования обеспечены имуществом должника.</p> <p>США. Фундаментальная задача закона о банкротстве муниципальных органов власти состоит в том, чтобы обеспечить защиту неплатежеспособных муниципалитетов, позволяя им реструктуризировать их долги таким образом, чтобы дать им продолжить оказывать населению необходимые услуги. В подобных ситуациях органы власти штатов и центральное правительство идут на предоставление финансовой помощи муниципалитетам, позволяя им стабилизировать свои финансовые потоки.</p> <p>Англия. Заявление на введение внешнего управления чаще всего поступает в арбитражный суд от самой компании-должника. Заявитель должен доказать суду, что компания неспособна оплатить свои долги, но может достичь хотя бы одну из целей:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) выживание компании; 2) утверждение добровольного соглашения с кредиторами; 3) более выгодная реализация собственности, чем в случае ликвидации. 	<p>Германия. Основным приоритет отдается защите интересов кредиторов. Судьба несостоятельного предприятия решается в пользу ликвидации, чтобы удовлетворить требования кредиторов. Кроме того, германское законодательство не вводит мораторий на все обязательства должника с момента начала процедур банкротства, что не позволяет должнику использовать банкротство для своей выгоды. Банкротство подразумевает либо ликвидацию, либо мировое соглашение — никаких восстановительных процедур.</p> <p>Швеция. Во главу угла ставится защита интересов кредиторов, и все усилия направлены на максимальное удовлетворение их требований. Реорганизация проводится лишь в том случае, когда есть уверенность, что бизнес перспективен, заявлена свежая бизнес-идея. Реорганизация должна восстановить платежеспособность и прибыльность предприятия.</p>

⁵³ Управление человеческими ресурсами в неустойчивых деловых организациях. С. 83.

<p><i>Назначение:</i> обеспечить выживание кризисного предприятия, сохранить рабочие места, найти возможность компромиссного соглашения с кредиторами.</p>	<p>Назначение: заменить собственника на более эффективного и привлечь через него инвестиции для сохранения и развития бизнеса. Основная задача антикризисного управляющего — сделать предприятие инвестиционно привлекательным.</p>
<p>В большей степени прокредиторская политика, чем продолжниковая.</p>	<p>Россия. Общая направленность процедур банкротства и главный приоритет — сохранение предприятия, но не любой ценой. В российском законодательстве о банкротстве интересы кредиторов тоже защищены (насколько это возможно) от неумелого руководства компанией-должником. Для сохранения кризисного предприятия применяется ряд реабилитационных мер:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) финансовое управление 2) реорганизация (внешнее управление) 3) мировое соглашение (договоренность между должником и кредиторами) 4) мораторий на выплату долгов с момента начала процедуры банкротства 5) конкурсное производство (продажа предприятия-должника единым имуществом комплексом другому собственнику) <p>И только на последней стадии конкурсного производства осуществляются ликвидация должника и распродажа его имущества.</p>

В мировой практике в качестве одного из наиболее целесообразных путей привлечения специалистов используется аутсорсинг, т.е. передача стороннему подрядчику некоторых бизнес-функций или частей бизнес-процесса. Существуют различные формы аутсорсинга: профессиональный, производственно-технический, финансово-административный, географический. Наиболее развитая форма аутсорсинга — финансово-административная. Речь идет об управлении проектами так, чтобы ускорить их выполнение, снизить стоимость. Именно эта форма применяется корпорациями, находящимися в критическом положении, и заключается она в приглашении временной команды руководителей.

По истечении срока внешнего управления возможны три варианта. Первый — предприятие выставляется на конкурсное произ-

водство. Деньгами, вырученными от его продажи, расплачиваются с кредиторами. Второй вариант — проведя определенную работу с кредиторами, управляющий получает возможность реструктуризировать кредиторскую задолженность предприятия до разумных пределов. После того как предприятие начинает работать рентабельно, внешнее управление заканчивается мировым соглашением, предприятие возвращается прежнему собственнику, который обязуется выплатить долги позднее, и оно становится в определенной степени инвестиционно привлекательным. Наконец, третий, нечасто встречающийся вариант, — внешнее управление оказывается настолько эффективным, что предприятие расплачивается с кредиторами и возвращается прежнему собственнику, очищенное от долгов.

Возможность антикризисного управления определяется в первую очередь человеческим фактором. Осознанная деятельность человека позволяет искать и находить пути выхода из критических ситуаций, концентрировать усилия на решении наиболее сложных проблем, использовать накопленный тысячелетиями опыт преодоления кризисов, приспосабливаться к возникающим ситуациям.

Как показывает практика, отечественное предприятие, находящееся в системном кризисе, чаще всего сталкивается не только с проблемами технологического или финансового характера, но и с такими «кризисогенными» проблемами в сфере управления персоналом, как: чрезмерная жесткость и иерархичность организационных структур; монополизация информации, полномочий и ответственности в рамках руководства предприятия; отсутствие четкого, рационального распределения функций между подразделениями, дублирование работ; отсутствие общих для всего персонала традиций и норм поведения; превалирование групповой сплоченности работников над внутриорганизационной, наличие противостояния между руководящим персоналом и рядовыми работниками; низкая трудовая дисциплина; ориентация управления на внешний контроль за трудовым поведением и исполнением трудовых функций; избыточная численность персонала, несоответствие его квалификационной структуры потребностям предприятия; низкая производительность и т. п.

Таким образом, совершенствование системы управления персоналом является одним из значимых направлений антикризисной стратегии предприятия, что должно быть отражено в антикризисной программе. Эта программа должна предусматривать переориентацию

на принципиально новые цели и методы работы с персоналом. Задачи внешнего управляющего (по отношению к персоналу) формулирует В. И. Кошкин. Это:

- выявление менеджеров и специалистов, профессионально способных и готовых к командной работе по оздоровлению предприятия;
- приведение в согласование личных интересов членов команды и общих целей организации;
- организация ускоренной целевой подготовки менеджеров и специалистов, ориентированной на проведение антикризисных мероприятий;
- выявление расхождений в профессиональной оценке проблем и путей их решения на кризисном предприятии;
- мобилизация членов коллектива на достижение общих целей выживания предприятия-должника.

Подчеркивая важность проблемы совершенствования системы управления персоналом, отметим, что без радикального изменения приоритетов в пользу работы с персоналом, без отказа от старых методов и принципов управления предприятие сохраняет слабые адаптационные возможности, неспособность к инновациям, что, в свою очередь, приведет его к последующим кризисам.

Итак, проблемы антикризисного управления приобретают в России все большее значение. Арбитражный управляющий по праву занимает центральное место в процедуре банкротства предприятия-должника. Достаточно часто можно встретить непонимание и расхождения относительно понятий «антикризисный управляющий» и «арбитражный управляющий».

Особенно это касается предприятий, не попадающих под действие Федерального закона «О несостоятельности (банкротстве)», но являющихся неплатежеспособными или находящимися в так называемой «зоне ближнего банкротства». Возникает вопрос: как называется должностное лицо — управляющий подобным предприятием? Можно ли назвать этого руководителя арбитражным управляющим? Чтобы ответить на этот вопрос, обратимся к законодательству.

На рисунке 9.2.4 представлены модели банкротства в соответствии с действующим в России с 2002 г. законом о несостоятельности предприятий.

В новый закон внесен ряд изменений, и, в частности, выделяется процедура финансового оздоровления (наряду с наблюдением,

внешним управлением, мировым соглашением и конкурсным производством).

Ряд процедур относится собственно к банкротству предприятия, в то время как досудебная санация, представляющая попытку прежних руководителей восстановить платежеспособность предприятия, не является процедурой банкротства. Однако досудебная санация представляет не что иное, как форму антикризисного управления.

Таким образом, понятие «антикризисный управляющий» несколько шире понятия «арбитражный управляющий». Арбитражный управляющий реализует ту или иную формальную процедуру банкротства, предусмотренную законодательством, в то время как антикризисный менеджмент включает оздоровительные меры на этапе ближнего банкротства (досудебная санация).

Законодательно определенная степень ответственности арбитражных управляющих показана в таблице 9.2.6.



Рис. 5.21. Модели банкротства в антикризисном управлении⁵⁴

⁵⁴ Управление человеческими ресурсами в неустойчивых деловых организациях. С. 85.

Таблица 5.12

Права и обязанности арбитражных управляющих⁵⁵

Права	Обязанности
Созывать собрание кредиторов и комитет кредиторов	Принимать меры по защите имущества должника
Получать вознаграждение в размере, установленном Федеральным законом	Анализировать финансовую, хозяйственную и инвестиционную деятельность должника, его положение на товарных рынках
Привлекать для осуществления обеспечения своих полномочий на договорной основе иных лиц с оплатой их деятельности из средств должника	Вести реестр требований кредиторов и предоставлять его лицам, требующим проведения общего собрания кредиторов в течение трех дней с даты поступления требования
Подавать в арбитражный суд заявление о досрочном прекращении исполнения своих обязанностей	Возмещать убытки должнику, кредиторам, третьим лицам в случае причинения им убытков при исполнении возложенных на него обязанностей
	Выявлять признаки преднамеренного и фиктивного банкротства
	Осуществлять иные установленные Федеральным законом функции

Арбитражным управляющим (временным управляющим, административным управляющим, внешним управляющим, конкурсным управляющим) может быть назначен гражданин Российской Федерации, соответствующий следующим требованиям: зарегистрирован в качестве индивидуального предпринимателя; имеет высшее образование; имеет стаж руководящей работы не менее двух лет; сдал теоретический экзамен по программе подготовки арбитражных управляющих; прошел стажировку сроком не менее шести месяцев в качестве помощника арбитражного управляющего; не имеет судимости за преступления в сфере экономики, а также за преступления средней тяжести, тяжкие и особо тяжкие преступления; является членом одной из саморегулируемых организаций.

На рисунках 9.2.7 и 9.2.8 представлены «ключевые области» внешнего и конкурсного управляющих. Под ключевыми областями

⁵⁵ Управление человеческими ресурсами в неустойчивых деловых организациях. С. 86.

мы понимаем основные сферы деятельности, за которые несет ответственность арбитражный управляющий и в рамках которых ему необходимо достичь результатов.

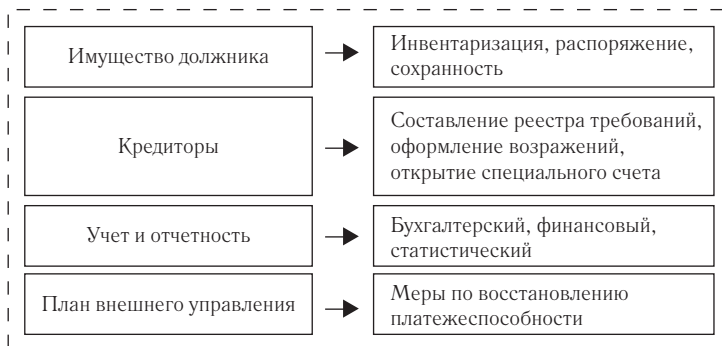


Рис. 5.22. «Ключевые области» для должности внешнего управляющего⁵⁶

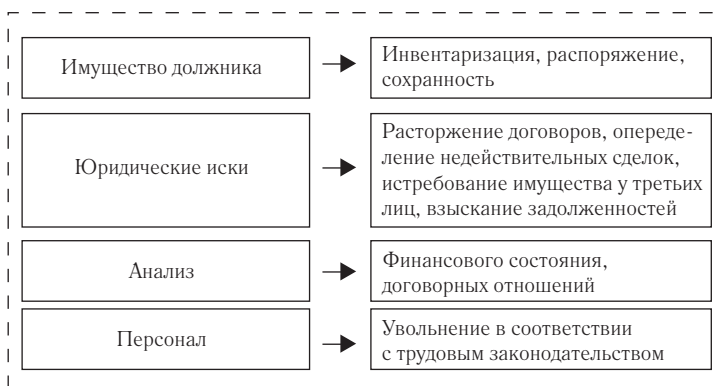


Рис. 5.23. «Ключевые области» для должности конкурсного управляющего⁵⁷

Смешение понятий «арбитражный управляющий» и «антикризисный управляющий» приводит иногда к равнозначному трактованию

⁵⁶ Управление человеческими ресурсами в неустойчивых деловых организациях. С. 87.

⁵⁷ Там же. С. 88.

нию их смысла. На самом деле понятие «антикризисное управление» шире, так как предусматривает проведение и досудебных процедур оздоровления предприятия (досудебная санация, мировое соглашение). Банкротство — это всегда кризис, действие в нестабильной обстановке. В то же время банкротство (а следовательно, назначение арбитражных управляющих) — не единственный инструмент антикризисного управления.

На рисунке 9.2.9 показаны отличительные характеристики принципов деятельности антикризисных управляющих при работе с персоналом в кредитных и других организациях.

Здесь также предусмотрены три основные процедуры: наблюдение, временная администрация, конкурсное производство.

Основные законодательные и нормативные документы, как и процедурный механизм банкротства, имеют много общего.

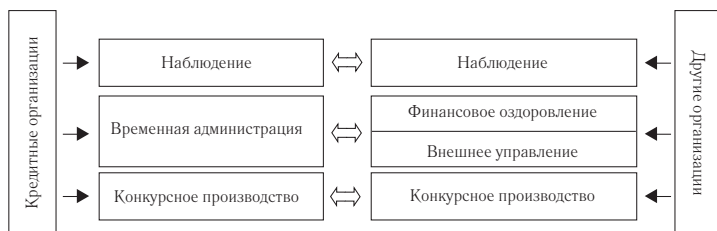


Рис. 5.24. Процедуры банкротства кредитных и других организаций⁵⁸

Для реализации процедуры наблюдения назначается временный управляющий, который обязан принимать меры по обеспечению сохранности имущества кредитной организации, определять наличие признаков фиктивного банкротства и преднамеренного банкротства, устанавливать кредиторов кредитной организации и размеры их требований, созывать первое собрание кредиторов. По окончании наблюдения, так же как и в других организациях, временный управляющий представляет в арбитражный суд отчет, содержащий сведения о возможности или невозможности финансового оздоровления кредитной организации.

⁵⁸ Управление человеческими ресурсами в неустойчивых деловых организациях. С. 89.

Для проведения финансового оздоровления назначается временная администрация. Аналогичная процедура для других предприятий-должников, не относящихся к кредитным организациям, называется «внешнее управление». Руководитель внешней администрации (а в остальных случаях — внешний управляющий) должен иметь лицензию арбитражного управляющего и соответствующий аттестат, выдаваемый Банком России. Задачей временной администрации является сохранение или восстановление платежеспособности банка в интересах его кредиторов и вкладчиков.

При ликвидации кредитной организации назначается конкурсный управляющий, который подготавливает все процедуры по конкурсному производству в арбитражном суде, в том числе — уведомляет работников кредитной организации о предстоящем увольнении. В случае если конкурсное производство заканчивается не ликвидацией, а продажей предприятия, все трудовые договоры (контракты), действующие на момент продажи, сохраняют силу. При этом права и обязанности работодателя переходят к покупателю предприятия.

Таким образом, роль арбитражного управляющего в комплексе антикризисных мероприятий очевидна. При этом особое значение приобретают задачи работы с персоналом, правильная оценка совокупного трудового потенциала и нахождение необходимых способов вовлечения сотрудников в проводимые организационные преобразования.

9.3. Информационная, потенциальная и применяемая модели управления персоналом в период банкротной реструктуризации

Управленческие модели поведения в неустойчивых организациях тесным образом связаны с так называемой теорией «лидерства преобразований». Основными принципами этой теории выступают: осознание необходимости в инновационных изменениях и моделировании процесса их осуществления; учет последствий происходящих преобразований и их оптимизация; поддержка инноваций персоналом и достаточное ресурсное обеспечение. В этом смысле очень важными представляются индивидуальное (личное), коллегиальное (охватывающее в целом организацию) и институциональное (более высокий уровень) измерение лидерства преобразований. В любом случае перед нами

стоит задача определить возможные варианты управленческих моделей в период банкротной реструктуризации предприятия.

Как было рассмотрено ранее, законом о несостоятельности (банкротстве) предприятий России предусмотрены следующие процедуры банкротства: наблюдение, финансовое оздоровление, внешнее управление и конкурсное производство. Эти процедуры реализуют соответственно временный, административный, внешний и конкурсный управляющие.

Реальное формирование кадровой политики арбитражными управляющими просматривается на двух самых длительных процедурах — финансовое оздоровление и внешнее управление. Поскольку авторы данного издания принимали участие в разработке и реализации курса «Управление персоналом кризисного предприятия» в процессе обучения слушателей соответствующих курсов и имели непосредственное общение с будущими (и действующими) антикризисными управляющими, появилась возможность проследить поэтапное формирование моделей поведения антикризисных управляющих по отношению к персоналу.

Так, нами выделены три модели построения кадровой политики антикризисными управляющими: «информационная» (основанная на формальном обучении), «потенциальная» (предусматривающая личностное переосмысление арбитражными управляющими основных положений обучения и базирующаяся на собственном управленческом опыте работы) и «применяемая» (зависящая от конкретного предприятия и особенностей его кадрового потенциала). Рассмотрим последовательно каждую из этих моделей. Основные факторы, влияющие на формирования данных моделей, показаны на рисунке 9.3.1.

Информационная модель кадровой политики

В экономической литературе по вопросам антикризисного управления рассматриваются основные принципы деятельности антикризисных управляющих: принцип оптимизации кадрового потенциала; принцип ориентации на профессиональное ядро кадрового потенциала предприятия; принцип комплементарности управленческих ролей ситуации на предприятии; принцип преодоления сопротивления.



Рис. 5.25. Факторы, определяющие формирование типа кадровой политики кризисного предприятия⁵⁹

В зависимости от стратегических целей руководства и имеющихся инструментов кадровой работы могут быть реализованы следующие типы кадровой политики: пассивная (отслеживание фактического состояния дел на уровне информационной справки); реактивная (реагирование на какие-либо «сбои» в системе кадрового менеджмента); превентивная (наличие достоверного прогноза развития кадровой ситуации); активная (достоверный прогноз и наличие адекватных рычагов воздействия на персонал).

⁵⁹ Управление человеческими ресурсами в неустойчивых деловых организациях. С. 90.

К мероприятиям, признанным эффективными, отнесены следующие:

- сокращение уровней в организационной структуре управления, а не рабочих мест, укрепление кадрового резерва для высшего звена руководства предприятия;

- недопущение масштабных сокращений персонала, стремление установить кадровую структуру, в наибольшей степени отвечающую сложившейся ситуации;

- осуществление децентрализации структуры управления, делегируя необходимые полномочия ключевым фигурам в аппарате управления и обеспечивая максимальную гибкость при разработке управленческих решений;

- предпочтение командной работы индивидуальным усилиям, формирование рабочих групп (команд) как между отделами, так и в подразделениях предприятия;

- идентификация и сохранение ядра кадрового потенциала предприятия;

- продолжение набора персонала, поддержание его профессионального роста, особенно в жизненно важных и приоритетных для предприятия областях его деятельности.

В период внешнего управления и финансового оздоровления большая часть руководителей ориентирована на сокращение штата или численности работающих. Есть и другие меры быстрой «экономии на персонале», признанные в «информационной» модели кадровой политики неэффективной практикой (табл.9.3.2).

Таблица 5.13

**Неэффективная практика работы
с персоналом кризисного предприятия⁶⁰**

Мероприятия	Результат
Чрезмерно резкое и обширное сокращение персонала	<ul style="list-style-type: none"> - Нарушение технологических процессов - Необходимость возвращения уволенных на прежние рабочие места или найм других работников — и как следствие — конфликты и подрыв авторитета руководителя

⁶⁰ Управление человеческими ресурсами в неустойчивых деловых организациях. С. 91.

Реализация программы добровольного увольнения персонала, в том числе ухода на пенсию пожилых работников	Риск потери квалифицированных кадров, без которых предприятие не сможет нормально функционировать
Поэтапное отправление в неоплачиваемый отпуск работников	Ухудшение морально-психологической атмосферы, снижение производительности
Введение жесткой регламентации трудовых процессов вместо широкого вовлечения работников в разработку и реализацию конкретных мер по выводу предприятия из кризиса	- Отчуждение коллектива от антикризисного управляющего - Снижении мотивации к труду
Свертывание программ по обучению персонала и повышению квалификации	Глубокие стрессы у работников, оказавшихся в условиях реорганизации на новых рабочих местах
Создание системы материального стимулирования работников, не учитывающей перспективы их профессионального роста	Порождает рвачество и нелояльное отношение к организации среди значительной части персонала

Больше всего споров при этом вызывают программы добровольного увольнения персонала. Такая программа позволяет провести значительные сокращения персонала на действительно (а не условно) добровольной основе. Как правило, реализовать такие программы можно лишь при наличии денежных ресурсов, которые готово заплатить предприятие своим работникам в обмен на их увольнение по собственному желанию. Это своего рода откуп от своих работников, хотя получаемые ими денежные суммы чаще всего являются затянувшимся долгом по заработной плате и, таким образом, заработанными собственным трудом средствами.

Как видим, эффективные мероприятия также могут быть связаны с сокращением персонала, но это не первичное сокращение, а вторичное, явившееся следствием изменения организационной структуры управления.

Неотложные новшества в управлении персоналом кризисного предприятия, по мнению С. В. Валдайцева, сводятся к следующим главным группам: общий пересмотр системы трудовых отношений с работниками предприятия; пересмотр трудовых отношений с носителями технологического и коммерческого ноу-хау фирмы; перевод максимальной части персонала из категории оплачиваемых повременно в категорию оплачиваемых сдельно-прогрессивно или сдельно-премиально; внедрение прогрессивных и быстродействующих

щих приемов повышения эффективности труда той части персонала, чья заработная плата остается элементом постоянных (условно-постоянных) расходов предприятия.

Общий пересмотр системы трудовых отношений с работниками кризисного предприятия предполагает, во-первых, определение той категории работников, с которыми стоит сохранить трудовые отношения по схеме их содержания в штате фирмы, во-вторых, переход на предпринимательские подряды (предполагающие выступление работников в качестве контрагентов предприятия, действующих как индивидуальные предприниматели) и, в-третьих, проверку срочных трудовых контрактов на предмет целесообразности их продления.

Пересмотр трудовых отношений с носителями технологического и коммерческого ноу-хау фирмы предполагает переход на систему отношений, предусматривающую меньшую долю в оплате труда таких работников взамен гораздо большей доли премий в форме участия в прибылях или продажах. Имеет также смысл проверить, все ли работники, с кем до сих пор существовали трудовые контракты с высокими окладами, относятся сегодня к категории носителей ключевого для предприятия ноу-хау. Перевод на сдельно-прогрессивную систему оплаты труда обеспечивает «завязку» на конечный результат, что немаловажно для предприятия в критичном состоянии.

Кроме того, необходимо резкое повышение трудовой дисциплины (а на кризисных предприятиях, как правило, наблюдается «расхлябанность» и равнодушие оставшегося персонала), повышение мотивации к инициативному и добросовестному труду.

В связи с этим возникает проблема преодоления сопротивления со стороны различных категорий персонала по отношению к проводимым переменам. Здесь выделяют несколько методов.

Метод внедрения изменений, при котором сопротивление преодолевается с помощью власти высшего менеджмента, называется «принудительным управлением переменами». И хотя авторитарные методы чреваты крупными социальными потрясениями и недовольством персонала, они обладают преимуществом учета фактора времени (быстрая стратегическая реакция, оперативность в принятии решений).

Другой метод преодоления сопротивления в меняющейся организации — «адаптивное управление изменениями» с постепенным накоплением небольших подвижек, в течение длительного времени изменяющих культуру и структуру власти в компании.

Методы кризисного управления изменениями основаны на том положении, что в случае возникновения кризисных ситуаций поведенческое сопротивление сотрудников сменяется поддержкой реформ.

Средний подход, приемлемый в условиях умеренной срочности и соединяющий в себе перечисленные выше методы, называется методом «аккордона». Этот метод иначе называют «созданием основы трансформации».

Учет профессиональной и психологической составляющих кадрового потенциала кризисного предприятия позволяет руководителю сформировать оптимальную поведенческую стратегию (табл.9.3.3).

В случае если персонал профессионально подготовлен для работы в новых условиях (или на предприятии сохранилось «профессиональное ядро»), но большая часть работников просто не хотят изменений или не верят в их успешность, тогда приоритетной ролью управляющего будет роль «администратора» (принятие административных мер по преодолению сопротивления коллектива).

Таблица 5.14

**Комплиментарность управленческих ролей
ситуации на предприятии⁶¹**

Социально-эмоциональная политическая составляющая		Инструментально-деятельная профессиональная составляющая	
Кадровый состав организации			
Умеет работать в новых условиях		Не умеет работать в новых условиях	
Желает работать в новых условиях	Управленец		Организатор
	Администратор		Руководитель
Не желает работать в новых условиях			

В ситуации, когда коллектив полностью поддерживает арбитражного управляющего, а в процессе кадрового аудита выяснились проблемы профессионального уровня работников, внешнему управляющему необходимо ориентироваться на роль «организатора» (организация обучения, переобучения или дополнительный набор специалистов нужной квалификации).

⁶¹ Управление человеческими ресурсами в неустойчивых деловых организациях. С. 78.

Наиболее благоприятные условия работы внешнего управляющего (верхний левый квадрант матрицы) позволят ему сосредоточиться на стратегических задачах. Риск возникновения конфликтных ситуаций с персоналом минимален.

Полная неготовность персонала к проведению антикризисных мероприятий (как в профессиональном, так и в личностном планах) показана в нижнем правом квадранте матрицы и связана с выбором роли «руководителя», когда антикризисному управляющему необходимо одновременно решать стратегические задачи вывода предприятия из кризиса, а также организационные и административные по отношению к персоналу.

Кризис организационной системы рассмотрен нами с разных позиций. Выделены внешние и внутренние (объективные и субъективные) причины кризисного состояния, благоприятные («обновление») и неблагоприятные («консервация», «разрушение») его последствия. Показаны варианты развития экономического кризиса в России и их влияние на социально-трудовую сферу. Так, «обновление», как результат преодоления кризиса, приведет к повышению качества трудовой жизни и уровня трудовой комфортности работников. В этом случае наряду с реализацией всех потенциальных резервов социальной системы происходит трансформация бизнес-идеологии и корпоративных ценностей, что повышает значимость системы управления персоналом в общем менеджменте предприятия. Вариант «консервации» кризиса является временным и предусматривает локализацию, прекращение нарастания отрицательных кризисных явлений. В сфере труда это означает поддержание на прежнем (как правило, низком) уровне всех характеристик качества трудовой жизни. Этап «разрушения» приводит к ликвидации организационной системы со всеми вытекающими для работников последствиями (увольнение, сокращение численности).

Концепция антикризисного управления в Российском законодательстве и практике работы с предприятиями-банкротами может быть определена как прокредиторская. В кризисных организациях наряду с финансово-экономическими и техническими проблемами центральное место занимают проблемы управления персоналом, которые до сих пор остаются недостаточно изученными с точки зрения методики анализа и выбора эффективных персонал-технологий.

СЛОВАРЬ ТЕРМИНОВ

Абсолютная черта бедности — минимальный уровень жизни, определяемый на основе физиологических потребностей человека в продуктах питания, одежде и жилье, т.е. на базе стоимости корзины товаров, достаточных для удовлетворения основных потребностей человека.

Адаптация сотрудника — система мероприятий, направленная на скорейшее и наиболее полное знакомство нового сотрудника со спецификой компании, в которую он пришел работать, ее традициями; коллегами, с которыми он будет взаимодействовать.

Активное слушание — система действий, способствующих сосредоточению внимания слушающего на партнере, активизации самовыражения партнера, восприятию и пониманию как сказанного, так и не сказанного им.

Базовый год — год, принятый за базу при построении экономического индекса.

Баланс межотраслевой — экономико-математическая модель производственных связей национальной экономики. Разрабатывался в натуральном и стоимостном выражении.

Безработица — социально-экономическое явление, при котором часть экономически активного, трудоспособного населения не занята в общественном производстве. Официально-зарегистрированными безработными считаются трудоспособные граждане, ищущие работу, зарегистрированные на бирже труда и не имеющие реальной возможности получить работу в соответствии со своим образованием, профилем и трудовыми навыками.

Безработица вынужденная — безработица, навязываемая или диктуемая происходящими изменениями в хозяйственной деятельности.

Безработица естественная — это вид безработицы при данной структуре спроса и предложения в экономике, которая обусловлена неизбежными и постоянными процессами, протекающими в сфере занятости.

Безработица циклическая — безработица, предопределяющаяся циклическим характером процесса общественного воспроизводства и провоцируемая спадом производства, или экономическим кризисом.

Биржа труда — учреждение, оказывающее специализированные услуги по трудоустройству граждан на рынке рабочей силы.

Вакансия — временно свободное рабочее место, возникшее из-за увольнения прежнего работника или отсутствия на рынке труда рабочей силы с соответствующей квалификацией, либо недостаточных по отношению к требованиям условий труда и его платы.

Валовая миграция — общая сумма численности прибывающих и выбывающих за определенный промежуток времени на данную территорию.

Вмененные издержки — альтернативные (или «издержки упущенных возможностей») издержки использования экономических ресурсов, являющихся собственностью предприятия. Величина вмененных издержек — это возможная денежная выручка от наиболее выгодного из всех альтернативных способов использования ресурсов.

Глобализация — процесс формирования единой глобальной экономической системы, охватывающий все стороны деятельности человека и общества.

Государственное предприятие — предприятие, основные средства которого находятся в государственной собственности, а руководители назначаются или нанимаются по контракту государственными органами.

Государственное регулирование — в широком смысле слова включает прогнозирование, планирование, финансирование, налогообложение, кредитование, администрирование, учет и контроль.

Государственное регулирование экономики — вмешательство государства в функционирование рыночных механизмов,

воздействие на экономику посредством административных и экономических методов и рычагов. В процессе государственного регулирования реализуется экономическая и социальная политика государства, основанная на определенной теоретической модели.

Государственный сектор экономики — часть экономики страны, полностью контролируемая государством. Она представляет собой совокупность хозяйствующих субъектов, целиком или частично принадлежащих центральному или местным государственным органам власти и управляемых государственными органами или назначенными, нанимаемыми ими лицами.

Демонополизация экономики — предупреждение, ограничение и пресечение монополистической деятельности (действий хозяйствующих субъектов и органов государственной власти и управления, направленных на недопущение, ограничение или устранение конкуренции), а также содействие формированию рыночных отношений на основе развития конкуренции и предпринимательства.

Дисконтирование — метод приведения будущих доходов к текущему времени путем исчисления сегодняшнего, текущего аналога суммы дохода от капитальных активов, выплачиваемой через определенный срок при существующей ставке процента.

Добавленная стоимость — стоимость, созданная в процессе производства на данном предприятии и отражающая реальный вклад работников этого предприятия в создание стоимости продукта. Определяется как разность между доходом от продажи продукции, произведенной предприятием, и затрат на закупку материалов и полуфабрикатов.

Естественная норма безработицы — уровень безработицы, при которой обеспечивается полная занятость.

Закон Оукена — предполагает, что рост ВВПРЕАЛЬН на 2,7% в год сохраняет безработицу на неизменном уровне, тогда как дополнительный прост (снижение) ВВПРЕАЛЬН еще на два процентных пункта приводит к снижению (увеличению) уровня безработицы на один процентный пункт.

Занятость — вовлечение трудовых ресурсов в экономическую деятельность и отношения, возникающие в связи с заполнением имеющихся рабочих мест рабочей силой.

Заработная плата — оплата трудовых услуг, предоставляемых наемным работникам разных профессий.

Индекс цен — индекс, показывающий динамику изменения цены «рыночной корзины», т.е. цены рыночного набора потребительских товаров; используется для пересчета номинального объема продукции (дохода) в реальный объем продукции (дохода); индекс, показывающий динамику изменения цен определенного набора товаров и услуг («рыночной корзины»); соотношение между ценой определенного набора продуктов (товаров и услуг — «рыночной корзины») в текущих ценах в данный период времени (например, год) ценой набора продуктов в ценах базового периода (год), выраженное в процентах (умноженное на 100).

Индексация доходов — автоматическое изменение размеров выплат (заработной платы, социальных выплат) с учетом темпов инфляции.

Индустриальное общество — стадия развития социально-экономической системы, базирующаяся на машинном производстве и приоритетном значении вторичных отраслей экономики.

Институционализм — экономическая теория, представители которой анализ экономических процессов связывают с исследованием социальных, правовых, политических, психологических и других общественных отношений, рассматривающие общество как постоянно обновляющуюся и развивающуюся систему.

Интенсивный тип экономического роста — экономический рост, обусловленный качественным совершенствованием и интенсивным использованием факторов производства на базе использования достижений научно-технического прогресса.

Инфляция — процесс, присущий экономике, при котором происходит обесценивание денег, снижение их покупательной способности, переполнение сферы обращения бумажными деньгами вследствие чрезмерного (по сравнению с реальными потребностями в них экономики) их выпуска.

Квота — установленная государством и местными органами власти минимальная численность (или доля) занятых на предприятиях работников с ограниченными возможностями; максимальная численность иммигрантов для данного региона.

Классическая модель рынка труда — обеспечение полной занятости на основе гибкости уровня цен и заработной платы.

Концепция занятости — формирующаяся система взглядов, пытающихся теоретически объяснить и обосновать происходящие изменения в сфере трудовых отношений на отдельных этапах социально-экономического развития общества.

Коэффициент текучести (КТЕК) — отношение уволенных по собственному желанию работников или из-за нарушения трудовой дисциплины (ЧРУВ) к среднегодовой их численности (ЧРСРГ.), выраженный в процентах ($\text{КТЕК} = \text{ЧРУВ} / \text{ЧРСРГ.} \times 100\%$).

Кривая Филипса — графически выраженная зависимость между изменением уровня безработицы и инфляцией в экономике.

Международное разделение труда — разделение труда между странами, связанное со специализацией отдельных стран на производстве определенных видов продукции, которую хозяйствующие субъекты стран обменивают на мировом рынке.

Монопосония — модель рынка (в т.ч. и рынка труда), характеризующаяся тем, что одно единственное юридическое лицо является покупателем товара (рабочей силы). Покупатель-монополист устанавливает цену (уровень заработной платы) на данный товар.

Мотивация труда — система мер, направленных на повышение производительности труда, улучшение его качества и профессиональный рост работника.

Научно-технический потенциал экономики — совокупность факторов, характеризующих состояние и возможность развития технического прогресса в стране или отрасли экономики. Включает в себя материально-техническую базу науки, научные кадры, накопленный фонд научных открытий, изобретений и об-

разцов техники и технологии, организационно-управленческую и финансовую структуру научной сферы.

Неформальная занятость — нарушающая требования законодательства, незарегистрированная экономическая деятельность, оказываемая вне налогового обложения.

Номинальная заработная плата — сумма денег, полученная наемным работником за определенный промежуток времени (неделю, месяц, год).

Норма прибыли (уровень рентабельности) — важнейший показатель эффективности функционирования предприятия, исчисляемый как отношение прибыли к величине авансированного капитала.

Нормальная прибыль — прибыль, равная вмененным издержкам, вложенным в производство владельцем предприятия.

Общество с ограниченной ответственностью — форма объединения капиталов. Участник общества несет ответственность по его обязательствам только своим вкладом, но не всем имуществом.

Общественно-экономическая формация — тип общества, который опирается на определенный способ производства и предопределяется господствующей системой производственных (экономических) отношений.

Общий рынок — форма международной экономической интеграции. Обеспечивает его участникам наряду со свободной взаимной торговлей и единым внешним тарифом свободу передвижения капитала, рабочей силы. Участники общего рынка проводят единую внешнеторговую и миграционную политику.

Отчаявшиеся работники — лица, прекратившие поиск работы из-за невозможности найти рабочее место, но желающие работать.

Полная занятость — состояние, когда рынок труда функционирует в равновесном состоянии, и безработица находится на естественном уровне.

Постиндустриальное общество — современная стадия развития социально-экономической системы, характеризующаяся развитостью третичных отраслей экономики и информационно-коммуникационных технологий.

Потенциальные трудовые ресурсы — та часть трудоспособного населения, которая в данный период не включена в экономическую деятельность.

Предложение рабочей силы — количество рабочей силы, находящейся на рынке труда.

Прожиточный минимум — совокупная стоимость товаров и услуг, предназначенных для удовлетворения физических потребностей, социальных и духовных запросов, которые общество признает необходимыми для сохранения приемлемого образа жизни.

Производительность труда — показатель эффективности использования трудовых ресурсов. Выражается в виде соотношения стоимостного объема продукции либо со среднегодовой численностью занятых (годовая производительность труда), либо с количеством отработанных человеко-часов (часовая производительность труда).

Рабочая сила — совокупность способностей человека к труду.

Реедмиссия — соглашение между странами, согласно которому государство принимает обратно за свой счет своих граждан и иностранцев, выехавших через его территорию нелегально в другую страну и подлежащих депортации.

Реальная заработная плата — количество благ, которое можно приобрести на номинальную заработную плату.

Ресурсы взаимодополняемые — ресурсы, использование одного из которых невозможно без привлечения другого.

Ресурсы взаимозаменяемые — ресурсы, которые могут заменить друг друга в процессе производства определенного объема продукции.

Рынок труда — система взаимоотношений между работодателями и работниками, основная на отношениях найма рабочей силы.

Сальдо миграции — разница между численностью прибывших и количеством убывших за определенный период времени.

Скрытая безработица — существование нерациональной, неэффективной занятости.

Совокупный работник — совместно участвующие в производственном процессе непосредственно или косвенно совокупность работников, обладающих совокупной рабочей силой.

Стабилизационная политика — политика, направленная на восстановление и поддержание макроэкономического равновесия на уровне, близком к полной занятости факторов производства в условиях стабильного уровня цен.

Текущее кадров — высвобождение работников по собственному желанию, а также увольнение их в связи с нарушением трудовой дисциплины.

Теория человеческого капитала — концепция, согласно которой различия в заработной плате являются следствием различий в инвестициях в человеческий капитал, которая предполагает, что затраты на образование, подготовку и переподготовку рабочей силы следует рассматривать не в качестве издержек производства, а в качестве производительных инвестиций, приносящих доход.

Трудовая иммиграция — одна из форм проявления внешней миграции, когда трудоспособные иностранцы приезжают и предлагают свою рабочую силу на национальном рынке труда.

Трудовая миграция — территориальная мобильность работников между регионами и странами.

Трудовая мобильность — внутрифирменное, межфирменное и территориальное перемещение работника на новое рабочее место.

Трудовая эмиграция — процесс отъезда части экономически активного населения в другие страны с целью предложения рабочей силы на зарубежных рынках труда.

Трудовые отношения — отношения между работодателями и наемными работниками, между ними и государством по поводу условий и оплаты труда.

Трудовые ресурсы — часть населения, обладающая способностью к трудовой деятельности, т.е. трудоспособностью.

Трудоспособность — совокупная способность человека, позволяющая выполнять трудовые функции и зависящая от состояния здоровья и профессиональной подготовки.

Уровень безработицы — процентное отношение безработных к экономически активному населению.

Уровень занятости — процентное отношение занятого к трудоспособному населению.

«Утечка умов» — процесс оттока из страны части творчески активных специалистов и ученых за рубеж, большинство которых носит безвозвратный характер.

Фактические трудовые ресурсы — та часть трудоспособного населения, которые в данный период вовлечены в экономическую деятельность, т.е. занятая часть трудовых ресурсов.

Цикл экономический — повторяющиеся в экономике спады и подъемы в развитии производства и уровне деловой активности.

Частичная безработица — это когда трудящиеся вынуждены работать часть рабочего времени ввиду отсутствия работы на полный рабочий день.

Человеческий капитал — накопленный обществом, коллективом, семьей и работником запас здоровья и способностей: знаний, умений, трудовых навыков, проявляющихся в высокой результативности труда и росте их благосостояния; заложенные в человеке врожденные таланты, их развитие образованием, потенциальные способности в целом.

Экономическая мобильность — легкость и ее степень, с которой перемещение работника «вверх или вниз по доходной лестнице».

Экономически активное население — та часть трудовых ресурсов, которая предлагает и использует свои способности для производства благ и состоит из занятых и безработных.

Экономические ресурсы — все виды ресурсов, используемых в процессе производства товаров и услуг.

Эластичность предложения — реакция предложения на изменение цены; показатель, характеризующий изменения в процентном отношении величины предложения товара при изменении переменного фактора (спроса, налогов и т.д.) на 1 %.

Эластичность спроса — степень реагирования спроса на изменение цены; показатель, характеризующий степень изменения в процентном отношении величины спроса на товар при изменении переменного фактора (цены, дохода и т.д.) на 1 %.

Эффект дохода на рынке труда — сокращение предложения труда при росте ставок заработной платы, обусловленное более высокой ценностью свободного времени по сравнению с рабочим.

Эффект замещения на рынке труда — увеличение предложения труда при росте ставок заработной платы в результате замещения свободного времени рабочим временем.

Эффективная экономика — экономика, полностью использующая ресурсы и удовлетворяющая потребности людей при минимуме затрат.

Эффективность производства — соотношение между результатами экономической деятельности и затратами ресурсов.

Эффекты внешние (экстерналии) — издержки и выгоды, которые не находят отражения в ценах, но которые несут или получают лица, не принимавшие участия в сделке.

Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

а) основная литература:

1. *Алавердов А.Р.* Управление человеческими ресурсами организации; Синергия. М., 2012. 656 с.
2. *Добренков В.И.* Управление человеческими ресурсами: социально-психологический подход: учеб. пособие / В.И. Добренков; Московский гос. ун-т им. М.В. Ломоносова. М.: Университет, 2009. 359 с.
3. *Маслова В.М.* Связи с общественностью в управлении персоналом: учеб. пособие / В. М. Маслова. 2-е изд. М.: Вузовский учебник ИНФРА-М, 2010. 207 с.
4. *Мельников О.Н.* Управление интеллектуально-креативными ресурсами наукоемких производств. М.: Изд-во «Креативная экономика», 2010. 384 с.
5. Антикризисное управление человеческими ресурсами: учебное пособие/ Под ред д.э.н., проф. Н.А. Горелова. СПб.: Питер, 2010. 432 с.
6. *Дудин М.Н., Лясников Н.В., Мельничук И.И., Радченко В.А., Сепиашвили Е.Н., Толмачев О.М.* Организационное поведение: учебно-методическое пособие. М.: Издательство «Элит», 2013. 400 с.
7. *Дудин М.Н., Джурабаева Г.К., Лясников Н.В., Панков С.В., Сепиашвили Е.Н., Толмачев О.М.* Управление персоналом: учебное пособие для бакалавров и магистров (Практикум). М.: Издательство «Элит», 2014. 361 с.

б) дополнительная литература:

1. *Бакирова Г.Х.* Психология развития и мотивации персонала; Юнити-Дана. Москва, 2009. 440 с.
2. *Валиева О.В.* Управление персоналом. Конспект лекций; А-Приор. М., 2012. 176 с.
3. *Кибанов А.Я., Коновалов В.Г., Ушакова М.В.* Служба управления персоналом. М.: Мир, 2010. 418 с.
4. *Крумина К.В., Волгина Т.Ю., Могилевич М.* Уровень развития человеческих ресурсов малых городов как фактор, влияющий на кадровую политику градообразующих предприятий (по итогам

Ленского инвестиционного форума) // Креативная экономика. 2012. № 10 (71). С. 106–112.

5. *Кузнецов С.А.* Анализ уровня заработной платы — важнейшего стимулирующего фактора инновационной деятельности // Современная экономика: проблемы, тенденции, перспективы. 2011. № 4 С. 13–18.

6. *Леженкина Т.И.* Научная организация труда персонала. М., 2011. 232 с.

7. *Маслова В.М.* Управление персоналом. М., 2012. 492 с.

8. *Мелихов Ю.Е., Малуев П.А.* Управление персоналом. Портфель надежных технологий. М., 2010. 344 с.

9. *Маннапов Р.Г.* Принципы управления человеческими ресурсами в сфере услуг в условиях инновационного развития // Креативная экономика. 2012. № 11 (71). С. 83–89.

10. *Одегов Ю.Г., Абдурахманов К.Х., Котова Л.Р.* Оценка эффективности работы с персоналом. Методологический подход. М., 2011. 752 с.

11. *Одегов Ю.Г., Никонова Т.В.* Аудит и контроллинг персонала. М., 2010. 672 с.

12. Основы наукоемкой экономики (знания — креативность — инновации): учебник / Под ред. д.э.н., проф. И.А. Максимцева. М.: Изд-во «Креативная экономика», 2010. 456 с.

13. *Потемкин В.К.* Управление персоналом: учебник для вузов. СПб.: Питер, 2010. 432 с.

14. *Щербатых Ю.В.* Психология труда и кадрового менеджмента в схемах и таблицах. Москва, 2011. 248 с.

15. Экономика трудовых ресурсов: учеб. Пособие / Под ред. проф. П.Э. Шлендера. М.: Вузовский учебник, 2011. 302 с.

Коллектив авторов

**УПРАВЛЕНИЕ
ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ**

Учебное пособие
для бакалавров и магистров

Корректura *А.А. Коньковой*
Компьютерная верстка *Ю.С. Виноградовой*
Выпускающий редактор *В.В. Каретникова*

Издательство «Элит»
изданиекниг.рф
Тел. +7 926 968 9498

Подписано в печать 18.03.2015.
Формат 60х90/16
усл. п. л.
Тираж 1000 экз.