MBA
КЛАССИКА

Майкл Армстронг

ПРАКТИКА УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

8-е издание

Рекомендовано Экспертным советом Министерства образования РФ
по программам «Мастер делового администрирования» в качестве учебника
для слушателей, обучающихся по программам
«Мастер делового администрирования»

Москва · Санкт-Петербург · Нижний Новгород · Воронеж
Ростов-на-Дону · Екатеринбург · Самара · Новосибирск
Киев · Харьков · Минск
2004

СОДЕРЖАНИЕ

Предисловие к русскому изданию 15

Введение 17

Часть I. ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

1. Управление человеческими ресурсами 20

Определение управления человеческими ресурсами 20
Цели УЧР 21
Варианты УЧР 22
Разработка концепции УЧР 23
Модели УЧР 24
Дальнейшее развитие концепции УЧР 27
Освоение УЧР 29
Оговорки по поводу УЧР 30
УЧР и управление персоналом 33
Выводы 35
Мнения об УЧР 36
Основные виды деятельности в сфере УЧР 37
УЧР и его окружение 38
Выводы 42

2. Стратегическое управление человеческими ресурсами 44

Определение стратегического управления человеческими ресурсами 44
Цели стратегического УЧР 45
Обоснование стратегического УЧР 46
Стратегическое УЧР, ориентированное на ресурсы 47
Подходы к стратегическому УЧР 48
Ограничения концепции стратегического УЧР 52
Формулирование стратегии ЧР 54
Реализация стратегий УЧР 60

3. Интеллектуальный капитал: теория и ее практическое значение 64

Определение интеллектуального капитала 64
Значение интеллектуального капитала 64
Человеческий капитал 65
Социальный капитал 71
Организационный капитал 71
Практическое значение теории интеллектуального капитала 72
Теория человеческого капитала и использование ЧР 73
Практическое значение теории социального капитала 74
Практическое значение теории организационного капитала 75
Выводы 75

Часть II. ПРАКТИКА УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

4. Роль служб персонала 78

Общая роль служб персонала 78
Варианты работы службы персонала 79
Изменение функций службы персонала 80
Интеграция вклада ЧР 81
Организация служб персонала 82
Обеспечение услуг коллективного пользования в сфере ЧР 84
Должностные обязанности руководителей служб персонала и линейных подразделений 86

Маркетинг в кадровых подразделениях ... 88
Подготовка, утверждение и защита бюджета отделов ЧР ... 90
Использование внешних ресурсов ... 90
Привлечение консультантов по менеджменту ... 93

5. Роль специалистов по ЧР ... 95

Что ожидается от специалистов по ЧР ... 95
Обязанности ... 95
Достижение поддержки и приверженности ... 97
Роли ... 99
Модели обязанностей в управлении ЧР ... 104
Неопределенность роли специалистов по ЧР ... 106
Противоречия в работе отдела ЧР ... 107
Этические соображения ... 108
Профессионализм в управлении человеческими ресурсами ... 110
Компетентность в управлении ЧР ... 112
Специалисты по ЧР как «думающие исполнители» ... 114

6. Вклад отдела ЧР ... 115

Вклад в добавленную стоимость ... 115
Вклад в конкурентное преимущество ... 116
Влияние УЧР на экономические показатели предприятия ... 116

7. Оценка работы отдела персонала ... 121

Подходы к оценке работы ... 121
Общие методы оценки ... 122
Единицы измерения показателей труда ... 122
Критерии оценки ... 123
Практические методы оценки ... 123
Предпочтительный подход ... 130
Ревизия отдела ЧР ... 130

8. Международное управление человеческими ресурсами ... 132

Определение международного управления человеческими ресурсами ... 132
Трудности международного управления человеческими ресурсами ... 132
Особенности международного управления человеческими ресурсами ... 133
Контекст международного управления человеческими ресурсами ... 134
Политика в сфере ЧР ... 137
Политика приема на работу ... 137
Прием персонала на работу и отбор ... 138
Планирование карьеры ... 139
Повышение квалификации сотрудников транснациональных компаний ... 140
Работа с эмигрантами ... 141
Реалистичное предварительное представление ... 141

Часть III. ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ

9. Особенности людей ... 144

Индивидуальные различия ... 144
Влияние образования и культуры ... 148
Установки ... 148
Что влияет на поведение на работе ... 149
Теория атрибуции – как мы составляем мнение о людях ... 149
Теория ориентации ... 150
Роли ... 151
Наиболее значимые факторы для специалистов по ЧР ... 152

10. Мотивация ... 154

Процесс мотивации ... 154
Виды мотивации ... 156
Теория мотивации ... 156
Инструментальная теория ... 157
Теория содержания (потребностей) ... 157
Теория процессов ... 159
Двухфакторная модель Герцберга ... 161

Сводка по теориям мотиваций ... 163
Отношения между мотивацией и показателями работы ... 164
Мотивация и деньги ... 165
Стратегии мотивации ... 166
11. Приверженность ... 168
Значение приверженности ... 168
Важность приверженности ... 168
Проблемы, связанные с понятием приверженности ... 169
Приверженность и взаимная зависимость ... 172
Разработка стратегии приверженности ... 173
Вклад отдела ЧР в развитие приверженности ... 176
12. Как функционируют организации ... 178
Основные соображения ... 178
Теории организации ... 178
Организационная структура ... 182
Типы организаций ... 183
Организационные процессы ... 185
13. Организационная культура ... 194
Определения ... 194
Значение культуры ... 195
Как вырабатывается организационная культура ... 195
Разнообразие культур ... 196
Элементы культуры ... 196
Классификации организационных культур ... 198
Оценка организационной культуры ... 199
Оценка организационного климата ... 201
Соответствующие культуры ... 202
Поддержание и изменение культуры ... 202

Часть IV. РАБОТА И ЗАНЯТОСТЬ

14. Сущность труда ... 206
Что такое труд? ... 206
Теории труда ... 206
Организационные факторы, влияющие на работу ... 208
Изменение моделей работы ... 211
Безработица ... 211
Ожидания карьерного роста ... 212
Установки по отношению к работе ... 212
15. Трудовые отношения ... 213
Определение трудовых отношений ... 213
Сущность трудовых отношений ... 213
Основа трудовых отношений ... 214
Процесс определения трудовых отношений ... 214
Значение понятия трудовых отношений ... 215
Изменения трудовых отношений ... 215
Руководство трудовыми отношениями ... 215
Доверие и трудовые отношения ... 217
16. Психологический контракт ... 220
Определение психологического контракта ... 220
Значение психологического контракта ... 221
Суть психологического контракта ... 222
Изменение природы психологического контракта ... 223
Состояние психологического контракта ... 226
Как развиваются психологические контракты ... 227
Развитие и управление позитивным психологическим контрактом ... 227

Часть V. ОРГАНИЗАЦИЯ, ВИДЫ РАБОТ И РОЛИ

17. Проектирование организации 230
Процесс организации 230
Цель 231
Проведение ревизии организации 232
Анализ организации 232
Оценка организации 233
Ориентиры организации 233
Организационное планирование 235
Кто выполняет эту работу? 235
18. Развитие, изменение и трансформация организации 237
Что такое организационное развитие? 237
Развитие организации 238
Управление изменениями 242
Преобразование организации 250
Процесс развития и изменения 253
19. Проектирование рабочих мест и ролей 255
Факторы, влияющие на проектирование рабочего места 256
Проектирование рабочего места 258
Обогащение работы 260
Самоуправляемые команды 261
Проектирование работы с высокими показателями 261
Построение ролей 262

Часть VI. ПРОЦЕСС УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

20. Политика ЧР 264
Что такое политика ЧР? 264
Для чего нужна политика ЧР? 264
Должна ли политика быть формализована? 264
Сферы политики ЧР 265
Разработка или пересмотр политики 270
21. Аспекты управления человеческими ресурсами, связанные с компетентностью 271
Понятия компетентности и компетенции 271
Составляющие компетентности 273
Типы компетентности 274
Описание факторов компетентности 276
Применение понятия 277
Эмоциональный интеллект 279
22. Управление знаниями 280
Определение управления знаниями 280
Понятие знания 281
Типы знаний 282
Цель и значение управления знаниями 282
Подходы к управлению знаниями 282
Вопросы управления знаниями 284
Вклад отдела ЧР в управление знаниями 285
23. Анализ и описание работ и ролей 291
Определение 291
Анализ работ 292
Ролевой анализ 300
Анализ навыков 300
Анализ компетенций 302
Должностные инструкции 308
Ролевые профили 312

Часть VII. ОБЕСПЕЧЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ ТРУДОВЫМИ РЕСУРСАМИ

24. Планирование человеческих ресурсов 318
Роль планирования человеческих ресурсов 318
Задачи планирования человеческих ресурсов 322

Процесс планирования человеческих ресурсов ... 322
Стратегия обеспечения ресурсами ... 323
Сценарное планирование ... 325
Оценка будущих потребностей в человеческих ресурсах ... 325
Текучесть кадров ... 327
Планирование мероприятий ... 333
Вклад службы УЧР в планирование человеческих ресурсов ... 340
25. Подбор и отбор персонала ... 341
Процесс подбора и отбора персонала ... 341
Определение требований ... 342
Привлечение кандидатов ... 346
Объявления ... 347
Поиск персонала через Интернет ... 350
Привлечение сторонних ресурсов ... 351
Учреждения общего и профессионального образования ... 353
Отбор анкет ... 353
Методы отбора ... 357
Типы интервью ... 357
Оценочные центры ... 358
Графология ... 358
Выбор методов отбора ... 359
Повышение эффективности подбора персонала ... 359
Рекомендации, оценка и предложения ... 361
Заключительная стадия ... 363
26. Проведение отборочного собеседования ... 364
Цель отборочных собеседований ... 364
Преимущества и недостатки собеседований ... 365
Суть собеседования ... 366
Организация собеседования ... 366
Подготовка ... 368
Время проведения ... 368
Планирование и структурирование собеседования ... 368
Подходы к проведению собеседований ... 369
Методы проведения собеседования — начало и завершение ... 373
Методы проведения собеседования — постановка вопросов ... 374
Навыки проведения собеседования по отбору кадров ... 380
Что нужно и чего нельзя делать на отборочном собеседовании ... 381
27. Отборочные тесты ... 383
Психологические тесты: определение ... 383
Назначение психологических тестов ... 383
Особенности хороших тестов ... 383
Типы тестов ... 385
Интерпретация результатов тестирования ... 388
Выбор тестов ... 389
Применение тестов при процедуре отбора ... 389
28. Введение в организацию ... 391
Определение введения ... 391
Почему важно позаботиться о введении ... 391
Прием ... 392
Введение в компанию — вводный инструктаж ... 394
Знакомство с рабочим местом ... 394
Официальные вводные курсы ... 395
Вводное обучение на рабочем месте ... 396
29. Уход из организации ... 397
Общие соображения ... 397
Сокращение штатов ... 400
Трудоустройство уволенных ... 403
Центры по поиску работы ... 403
Увольнение ... 404
Добровольные увольнения ... 407
Уход на пенсию ... 408

Часть VIII. УПРАВЛЕНИЕ ПОКАЗАТЕЛЯМИ ТРУДА

30. Основа управления показателями труда 410
Определение 410
Цель управления показателями труда 411
Принципы управления показателями труда 412
Сфера применения управления показателями труда 412
Этические соображения 413
Диапазон применения управления показателями труда 413
История управления показателями труда 414
Процесс управления показателями труда 415
Заключение 416
31. Процессы управления показателями труда 417
Ключевые виды деятельности 417
Ролевой профиль 418
Соглашения о показателях труда 418
Управление показателями труда в течение всего года 423
Обзоры показателей труда 426
Нормы проведения встречи 427
Оценка показателей труда 429
Документация 434
Внедрение управления показателями труда 436
Контроль и оценка управления показателями труда 439
32. Обратная связь «на 360 градусов» 440
Определение обратной связи «на 360 градусов» 440
Применение обратной связи «на 360 градусов» 441
Логическое обоснование обратной связи «на 360 градусов» 441
Обратная связь «на 360 градусов» — методология 442
Разработка и осуществление 443
Обратная связь — преимущества и недостатки 445
Обратная связь — критерии успеха 446

Часть IX. РАЗВИТИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ

33. Стратегическое развитие человеческих ресурсов 448
Определение стратегического развития человеческих ресурсов 448
Цели стратегического РЧР 448
РЧР и УЧР 448
Элементы РЧР 449
Философия развития человеческих ресурсов 449
34. Организационное обучение и научающаяся организация 450
Организационное обучение 450
Научающаяся организация 453
35. Как люди обучаются 457
Сущность обучения 457
Как происходит обучение 458
Требования к эффективному обучению 464
Неформальное обучение 465
Обучение на рабочем месте 466
Непрерывное обучение и развитие 468
Самоуправляемое обучение 468
36. Профессиональное обучение 471
Определение 471
Цель 471
Выгоды 471
Понимание профессионального обучения 472
Философия профессионального обучения 472
Процесс профессионального обучения 474
Выявление потребностей в профессиональном обучении 478
Составление планов учебных программ 483
Методы обучения 486

Проведение учебных программ ... 488
Удовлетворение потребностей в обучении особых групп ... 494
Ответственность за обучение ... 494
Оценка профессионального обучения ... 495
37. Планирование личного развития ... 498
Определение ... 498
Цель ... 498
Центр внимания ... 499
Планирование личного развития — общее дело ... 499
Выявление потребностей в развитии ... 500
Средства удовлетворения потребностей ... 500
Планирование действий ... 500
Ответственность за планирование личного развития ... 501
Внедрение планирования личного развития ... 502
38. Повышение квалификации руководителей ... 503
Цели ... 503
Влияние повышения квалификации руководителей ... 504
Природа и составные элементы повышения квалификации руководителей ... 504
Мероприятия, направленные на повышение квалификации руководителей ... 505
Подходы к повышению квалификации руководителей ... 506
Эмоциональный интеллект и лидерские качества ... 514
Ответственность за повышение квалификации руководителей ... 515
39. Управление карьерой: преемственность руководства и планирование карьеры ... 518
Определения ... 518
Общие цели ... 518
Процесс управления карьерой ... 519
Политика управления карьерой ... 521
Прогнозы спроса и предложения ... 523
Планирование преемственности ... 524
Оценка показателей труда и потенциала ... 526
Найм ... 526
Планирование карьеры ... 527
Часть X. УПРАВЛЕНИЕ ВОЗНАГРАЖДЕНИЕМ
40. Системы управления вознаграждением ... 533
Введение ... 533
Система управления вознаграждением ... 533
Составляющие системы вознаграждения ... 533
Элементы системы ... 533
Общие факторы, определяющие уровни зарплаты ... 537
Экономические факторы, влияющие на уровень оплаты ... 537
Цели управления вознаграждением — требования организации ... 539
Цели вознаграждения с точки зрения работников ... 540
Как достичь этих целей ... 540
Стратегия вознаграждения ... 541
Политика вознаграждения ... 542
Изменения в управлении вознаграждением ... 544
41. Оценка работы ... 548
Оценка работы — определение и предназначение ... 548
Основные особенности оценки работ ... 549
Методология ... 550
Схемы оценки видов работ ... 550
Ранжирование видов работ ... 551
Классификация видов работ ... 551
Сопоставление с внутренним эталоном ... 552
Ранжирование с применением баллов по различным факторам ... 552
Оценка, основанная на квалификации ... 558
Оценка, основанная на компетенциях ... 558
Рыночное ценообразование ... 558
Аргументы «за» и «против» формальной оценки видов работ ... 559

Необходима ли оценка работ? ... 560
Введение оценки работ ... 561
Разработка балльно-факторной схемы ... 562
Комплекс мер по оценке видов работ ... 565
Равная ценность ... 568

42. Анализ уровня рыночных ставок ... 569
Цель ... 569
Понятие рыночной ставки ... 569
Необходимая информация ... 570
Сопоставление видов работ ... 570
Представление данных ... 570
Источники информации ... 571

43. Структура зарплаты ... 574
Определение ... 574
Обоснование структуры оплаты ... 574
Критерии для структур оплаты ... 575
Виды структур оплаты ... 575
Выбор структуры ... 580
Структура оплаты для работников ручного труда ... 583
Комплексные структуры оплаты ... 585
Ставки по возрастной шкале ... 585

44. Зависимая оплата: оплата в соответствии с показателями работы, компетентностью, квалификацией и вкладом ... 587
Определение зависимой оплаты ... 587
Соображения, лежащие в основе зависимой оплаты ... 588
Стратегия зависимой оплаты ... 589
Критерии для зависимой оплаты ... 590
Оплата, ориентировнная на показатели работы ... 590
Оплата, ориентированная на компетентность ... 596
Оплата, ориентированная на навыки ... 598
Оплата, ориентированная на вклад ... 599
Командная оплата ... 601
Стимулирование оплаты труда производственных рабочих ... 602
Схемы, применяемые в масштабах организации ... 605
Выбор метода ... 606

45. Вознаграждения специальным группам: директорам, сотрудникам, работающим за границей, и торговому персоналу ... 610
Вознаграждение директоров и руководителей высшего звена ... 610
Оплата труда сотрудников, работающих за границей ... 616
Торговый персонал ... 618

46. Льготы, доплаты, пенсии и пособия работникам ... 621
Льготы и доплаты работникам ... 621
Корпоративные пенсионные программы ... 622
Надбавки и другие выплаты работникам ... 625

47. Управление системой оплаты труда ... 626
Бюджеты и прогнозы по оплате труда ... 626
Оценка системы оплаты труда ... 628
Пересмотры зарплаты ... 629
Контроль ... 630
Процедуры, связанные с оплатой труда ... 630
Ответственность за оплату труда ... 632
Информирование работников ... 633

Часть XI. ОТНОШЕНИЯ С РАБОТНИКАМИ
Определение отношений с работниками ... 635
План ... 635

48. Структура отношений с работниками ... 636
Элементы отношений с работниками ... 636
Отношения между работодателями и профсоюзами как система правил ... 637

Типы правил и норм ... 638
Коллективные переговоры ... 638
Унитарная и плюралистическая точки зрения ... 640
Согласование интересов ... 641
Индивидуализм и коллективизм ... 642
Волюнтаризм и его закат ... 642
Подход УЧР к отношениям с работниками ... 642
Контекст производственных отношений ... 643
Разработки в сфере отношений между работодателями и профсоюзами ... 644
Участники производственных отношений ... 649
Роль отдела ЧР в отношениях с работниками ... 654

49. Процессы в сфере отношений с работниками ... 655

Политика отношений с работниками ... 655
Стратегии отношений с работниками ... 659
Климат в сфере отношений с работниками ... 660
Признание и непризнание профсоюза ... 662
Соглашения о коллективных переговорах ... 663
Неформальные процессы в сфере отношений с работниками ... 668
Другие особенности сферы производственных отношений ... 669
Управление совместно с профсоюзами ... 672
Управление без профсоюзов ... 673

50. Ведение переговоров и достижение соглашений ... 676

Природа переговоров ... 676
Ведение переговоров ... 676
Навыки ведения переговоров и умение достигать соглашения ... 682

51. Вовлечение и участие работников в управлении организацией ... 685

Определения ... 685
Цели вовлечения и участия ... 687
Формы вовлечения и участия ... 688
Разнообразие форм вовлечения и участия ... 689
Обзоры установок ... 691
Кружки качества ... 693
Системы внесения предложений ... 695
Совместные консультации ... 696
Советы предприятий ... 698
Директора от рабочих ... 698
Примеры вовлечения и участия ... 699
Требования к успешному вовлечению работников и участию ... 699
Планирование вовлечения и участия ... 700

52. Коммуникации ... 702

Сферы и цели коммуникаций ... 703
Стратегии в сфере коммуникаций ... 703
Системы коммуникаций ... 705

Часть XII. ОХРАНА ТРУДА, БЕЗОПАСНОСТЬ И СОЦИАЛЬНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ

53. Охрана труда и техника безопасности ... 710

Управление охраной труда и безопасностью на работе ... 710
Значение здоровых и безопасных условий труда ... 711
Политика в отношении охраны труда и безопасности ... 711
Проведение оценок риска ... 712
Аудиты охраны труда и безопасности ... 715
Инспектирование безопасности ... 717
Профессиональные оздоровительные программы ... 717
Управление стрессом ... 718
Профилактика несчастных случаев ... 719
Измерение показателей здоровья и безопасности ... 719
Распространение информации о необходимости использования здоровых и безопасных методов работы ... 720
Обучение вопросам охраны труда и безопасности ... 721
Организация условий, обеспечивающих сохранение здоровья и безопасность ... 721

54. Социальное обеспечение ... 723
Зачем предоставлять социальное обеспечение? ... 723
Какого рода социальное обеспечение? ... 724
Индивидуальное обеспечение ... 725
Групповое социальное обеспечение ... 728
Предоставление социального обеспечения работникам ... 729
Внутреннее консультационное обеспечение ... 729
Программы помощи работникам ... 729

Часть XIII. ОБЕСПЕЧЕНИЕ НАЙМА И УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

55. Практика трудового найма ... 732
Условия найма и трудовые договоры ... 733
Переезд на работу в другую местность ... 734
Практика перевода на другую работу ... 734
Практика продвижения по службе ... 735
Управление посещаемостью ... 736
Равенство возможностей ... 738
Мониторинг этнического состава ... 739
Управление разнообразием ... 740
Закон о защите данных ... 741
Возраст и занятость ... 741
Сексуальные преследования ... 742
Курение ... 744
Вредные привычки ... 744
Грубое обращение ... 745
СПИД ... 746
Форма одежды ... 746
Электронная почта ... 747

56. Процедуры в управлении человеческими ресурсами ... 748
Процедура разрешения трудовых конфликтов ... 748
Дисциплинарная процедура ... 749
Процедура определения пригодности к выполняемой работе ... 751
Процедура сокращения ... 753

57. Автоматизированные информационные системы управления человеческими ресурсами ... 756
Что делают компьютеры? ... 756
Преимущества автоматизированных информационных систем управления человеческими ресурсами ... 756
Информационная стратегия в сфере УЧР ... 756
Функции автоматизированных систем управления ЧР ... 757
Оценка параметров системы ... 758
Эффективная система ... 759
Проблемы и способы их решения ... 759
Разработка информационной системы ... 760
Примеры прикладных программ ... 763
Проверка работы системы ... 769

Приложение А. Методы обучения ... 770
Методы обучения на рабочем месте ... 770
Методы обучения на рабочем месте или вне его ... 772
Методы обучения вне рабочего места ... 777

Приложение В. Пример исследования установок ... 784
Литература ... 787

Именной указатель ... 819

Предметный указатель ... 824

ПРЕДИСЛОВИЕ К РУССКОМУ ИЗДАНИЮ

Происходящие сегодня в мировой экономике радикальные перемены позволяют говорить не только об инновационной направленности экономического роста, но и о значительной трансформации факторов, определяющих его. «Свобода нововведений» неизбежно влечет за собой широкий спектр изменений в магистральных направлениях науки и научных знаниях, в технике и технологиях производства, а также в возникновении множества социальных и организационно-управленческих инноваций. Радикальные сдвиги назревают именно в подходах к источникам и ресурсам экономического роста.

Фундаментальным критерием экономического развития все более становится понимание человеческих и интеллектуальных ресурсов с позиций их непреходящей ценности. С точки зрения важности ресурсов экономического роста первостепенной является сопряженность интеллектуального потенциала с требованиями авангардного научно-технического развития и с трудовой мотивацией, выступающей как поведенческая установка.

Практика российских организаций за последние годы свидетельствует о серьезном стратегическом повороте управленческих подходов большинства успешных фирм в сторону усиления внимания к человеческой, прежде всего профессионально-культурной составляющей своей деятельности. А это требует комплексного рассмотрения сферы управления персоналом. При этом важнейшим аспектом анализа становится представление о целостном организационно-управленческом контексте функционирования и развития организации.

Как известно, на протяжении последних ста лет место управления персоналом в системе менеджмента многократно изменялось. Наряду с этим пересматривались взгляды, подходы и теоретические базисы ученых и практиков, работавших в этой сфере. Совершенствование производственных, информационных и управленческих технологий, а также глобальная переоценка индивидуальных и общечеловеческих ценностей позволили наиболее близко подойти к решению центральной проблемы человечества: преодолению противоречия между человеком и организацией.

Однако одного осознания возможности решения проблемы недостаточно, чтобы она была решена на самом деле. Необходимо еще и знание о том, как это сделать, умелое и уместное использование соответствующих технологий и методов управления персоналом. И если умелость подразумевает практическое овладение соответствующими навыками, то под уместностью понимают адекватность используемого метода в организации.

Выход в свет в России фундаментальной работы современного классика управления персоналом Майкла Армстронга «Практика управления человеческими ресурсами» во многом позволит российским управленцам по-новому посмотреть на

8. Основные особенности процессов управления показателями работы, включая всестороннюю обратную связь.
9. Исследование широкой области развития человеческих ресурсов, начиная со стратегического УЧР, в том числе анализ процессов организационного и индивидуального обучения, переподготовки, развития руководящих работников и управление карьерой.
10. Описание основных аспектов системы оплаты, включая оценку выполняемой работы, анализ рыночных тарифов, структуры оплаты, оплату по обстоятельствам, вознаграждение специальных групп (директора, эмигранты и люди, занимающиеся продажами), пенсии и пособия, и управление этой системой.
11. Рассмотрение отношений между сотрудниками, в том числе рамки взаимоотношений, процессы, навыки ведения переговоров, вовлеченность и участие, а также коммуникации.
12. Охрана здоровья и безопасности труда и управление процессами социальной обеспеченности.
13. Заключительный раздел, посвященный практике трудоустройства, процедурам ЧР и информационным системам ЧР.

Часть I

ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

В первых двух главах этой части содержится общий обзор понятий управления человеческими ресурсами (УЧР) и стратегического управления человеческими ресурсами (СУЧР). Данный обзор служит базой для более детального описания стратегии, процессов и практики УЧР, которое содержится в других главах. Обзор теории интеллектуального капитала и практики ее применения дан в третьей главе, поскольку эта теория является основой для многих подходов к УЧР, которые обсуждаются позднее.

1. УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

Обсуждение понятия управления человеческими ресурсами разбито в этой главе на следующие секции:

- определение УЧР;
- цели УЧР;
- варианты УЧР;
- первоначальная выработка понятия УЧР;
- дальнейшая разработка понятия УЧР;
- оговорки по поводу УЧР;
- УЧР и управление персоналом;
- мнения об УЧР;
- основные виды деятельности в сфере УЧР;
- ключевые требования УЧР;
- окружение УЧР;
- выводы.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

Управление человеческими ресурсами (УЧР) можно определить как стратегический и логически последовательный подход к управлению наиболее ценным активом предприятия: работающими там людьми, которые коллективно и индивидуально вносят вклад в решение задач предприятия. Основными характеристиками УЧР являются следующие:

- УЧР удовлетворяет потребность в стратегическом подходе к управлению человеческими ресурсами, что позволяет привести в соответствие между собой предприятие и его стратегию ЧР;
- в УЧР применяется всесторонний и логически последовательный подход к обеспечению взаимной поддержки теоретических методик и практики трудовой занятости, посредством развития интегрированной теории и практики ЧР (групповая конфигурация);
- в УЧР подчеркивается важность достижения приверженности миссии и ценностям данной организации — УЧР «ориентирован на приверженность»;
- в УЧР работники рассматриваются как актив, или человеческий капитал, благодаря тому, что обеспечивается возможность обучения и развития «обучающейся организации»;

- человеческие ресурсы рассматриваются в качестве источника конкурентного преимущества, наряду с концепцией стратегии, основывающейся на ресурсах (глава 2);
- подход к отношению с работником является унитарным, а не плюралистическим: считается, что работники разделят интересы работодателя, даже если они не будут совпадать с их собственными;
- осуществление и выработка УЧР — это задача руководителей подразделений.

Первые защитники УЧР считали, что организациям нужно двигаться от бюрократии управления персоналом к очевидной гибкости и живому отклику УЧР (*Hope-Hailey et al, 1998*).

ЦЕЛИ УЧР

Основная цель УЧР — это обеспечить достижение успеха данной организации с помощью людей. Как отмечали Д. Ульрих и Д. Лейк (*Ulrich and Lake, 1990*), «системы УЧР могут стать источником таких способностей организации, которые позволят ей узнавать и использовать для своей выгоды новые возможности». Конкретнее, УЧР имеет дело с достижением целей в следующих областях.

Подбор ресурсов и их развитие

Обеспечить, чтобы данная организация получала и сохраняла необходимую квалифицированную, преданную и хорошо мотивированную рабочую силу, — означает, что необходимо, во-первых, правильно оценивать и удовлетворять потребности фирмы в работниках и, во-вторых, усиливать и развивать присущие сотрудникам способности (вклад в деятельность организации, потенциал и возможность использовать их труд в дальнейшем). Для этого фирма должна предоставить сотрудникам возможность обучаться и постоянно развиваться. Кроме того, этот подбор ресурсов может заключаться в разработке систем с высокими показателями труда, которые повышают гибкость и охватывают «процедуры тщательного отбора и приема на работу, системы премиальной оплаты труда, зависящей от показателей работы, и деятельность по развитию и обучению руководящего состава, привязанную к потребностям данного *предприятия*» (*Becker et al, 1997*).

Оценка сотрудников

УЧР должно повышать мотивацию и приверженность путем введения такой политики и процедур, которые гарантируют, что людей ценят и вознаграждают за то, что они делают и чего добиваются, а также за достигнутый ими уровень квалификации и способностей.

Взаимоотношения

Одной из целей УЧР является создание такой атмосферы, в которой можно поддерживать продуктивные и гармоничные отношения между руководителями и сотрудниками и где может процветать командная работа. Применять процедуры управления направленные на то, чтобы повысить приверженность, процедуры, ко-

торые показывают, что работники являются ценными заинтересованными лицами для данной организации, содействовать развитию климата сотрудничества и взаимного доверия, — это тоже цель УЧР. УЧР должно помогать организации уравновешивать интересы и адаптироваться к потребностям групп, заинтересованных в ее деятельности (собственников, государственных органов или попечителей, руководителей, работников, заказчиков, поставщиков и широкой общественности). Наконец, цели УЧР — это управлять разнообразной рабочей силой, принимая во внимание индивидуальные и групповые различия между потребностями работников, их стилем работы и стремлениями. УЧР должно обеспечить равные возможности всем так, чтобы применялся этический подход к управлению, с заботой о людях справедливости и прозрачности.

Эти цели грандиозны, и их можно рассматривать как просто риторические. Исследование, проведенное Л. Грэттоном и др. (*Gratton et al, 1999*), показало, что, как правило, между риторикой и реальностью существует большая разница. Руководители могут приступить с добрыми намерениями к реализации некоторых или всех из вышеперечисленных аспектов, но их осуществление — «теория на практике» — часто очень затруднено. Эти трудности возникают в связи с такими проблемами, как: приоритеты других предприятий, краткосрочные задачи, недостаток поддержки от руководителей среднего звена, неадекватная инфраструктура, недостаток ресурсов, сопротивление переменам, атмосфера, при которой работники не доверяют руководителям, и многое другое, то есть проблемами, связанными с самими процессами бизнеса и окружением, в котором существует фирма.

ВАРИАНТЫ УЧР

Как упоминалось выше, идею УЧР можно рассматривать как некую философию, показывающую, как *в интересах данной организации* нужно относиться к работникам. Но подобную философию можно применять различными способами, и не существует единой модели для описания УЧР. Д. Стори (*Storey, 1989*) различал жесткий и мягкий варианты УЧР.

Жесткое УЧР

Жесткий подход к УЧР делает акцент на количественных, поддающихся расчету и связанных со стратегией бизнеса аспектах управления трудовыми ресурсами. Жесткое УЧР столь же рационально, как методы, которые применяются к другим экономическим факторам. Этот метод исходит из философии, ориентированной на интересы предприятия, он делает акцент на необходимости управлять людьми так, чтобы получить от них добавленную стоимость и, таким образом, достичь конкурентного преимущества; этот подход рассматривает людей в качестве человеческого капитала, от которого, при разумных инвестициях в его развитие, может быть получен доход. К. Фамбрен, Н. Тичи и М. Деванна (*Fombrun, Tichy and Devanna, 1984*) совершенно явно представляли работников в качестве одного из ключевых ресурсов, который руководители используют для того, чтобы их компании могли достичь конкурентного преимущества. Концепция интеллектуального капитала, в том виде, как она описана в главе 3, является теоретической базой для такого убеждения. Д. Гест (*Guest, 1999a*)

комментирует это так: «Движущей силой для применения УЧР является такая ситуация в бизнесе, при которой необходимо реагировать на внешние угрозы нарастающей конкуренции. Эта теория обращена к таким руководителям, которые стремятся усилить конкурентное преимущество и понимают, что, чтобы достичь этого, они должны вкладывать средства не только в технику, но и в человеческие ресурсы». Он также отмечает, что УЧР «отражает давнюю капиталистическую тенденцию, при которой работник рассматривается как товар».

Мягкое УЧР

Мягкая модель УЧР берет свое начало в школе человеческих взаимоотношений; она делает акцент на коммуникациях, мотивации и лидерстве. Как описано в работе Д. Стори (*Storey, 1989*), она включает в себя «обращение с работниками, как с ценным видом активов, источником конкурентного преимущества в том случае, если они приверженны компании, адаптивны и обладают высоким качеством (навыков, показателей деятельности и т. д.)». Следовательно, эта модель рассматривает работников, выражаясь словами Д. Геста (*Guest,1999a*), скорее в качестве средства, а не цели. Мягкая модель УЧР подчеркивает необходимость заслужить приверженность — «сердца и умы» — работников, вовлекая их в деятельность, коммуникацию и другими способами развивая высокий уровень приверженности организации, пользующейся большим доверием. Кроме того, ключевая роль отводится организационной культуре.

Акцент делается на «взаимности»: убеждении, что интересы руководителей и работников могут, и на самом деле должны, совпадать. Следовательно, это унитарный подход. Выражаясь словами Д. Дженпарда и Г. Джаджа (*Gennard and Judge, 1997*), предполагается, что организации должны быть «гармоничными и целостными, а все работники должны разделять организационные цели и работать, как члены одной команды».

Тем не менее, как было замечено К. Трассом (*Truss, 1999*), «даже, если словесная формулировка УЧР — мягкая, реальность часто бывает достаточно жесткой, и интересы организации превалируют над интересами отдельных работников». Исследование, проведенное Л. Грэттеном и др. (*Gratton et al, 1999*), выявило, что в тех восьми организациях, которые они рассматривали, применялась смесь жесткого и мягкого подходов. Это позволило исследователям предположить, что различие между жестким и мягким УЧР не так четко, как считают некоторые специалисты.

РАЗРАБОТКА КОНЦЕПЦИИ УЧР

Некоторые положения базовой философии «мягкого УЧР» можно найти еще в работе Дугласа Мак-Грегора (*Douglas McGregor, 1960*), который, как упомянул К. Трасс (*Truss,1999*), даже использовал термины «мягкий» и «жесткий», чтобы охарактеризовать формы контроля руководством. Теория X Мак-Грегора, в основном, описывает такую модель контроля руководством, о которой упоминает Р. Уолтон (*Walton, 1985b*), в то время как его же теория Y подчеркивает важность единства потребностей организации и отдельных работников — принцип взаимной приверженности, опять же сформулированный Уолтеном. Полностью концепция УЧР воз-

никла в середине 1980-х годов одновременно с усилиями писателей-популяризаторов в области менеджмента, в том числе Р. Паскаля и А. Атоса (*Pascale and Athos, 1981*) и Т. Петерса и Р. Уотермана (*Peters and Waterman, 1982*), которые создали перечень признаков, характерных, как они заявляли, для успешной компании. Эти авторы «школы совершенства», возможно, оказали некоторое влияние на руководителей, которые размышляли о потребности в организационной культуре и приверженности предприятию (две черты философии УЧР), но, как отметил Гест (*Guest,1993*), они были «достаточно правы, чтобы быть опасно неправыми».

Именно в 1980-е годы были созданы первые модели УЧР. П. Боксал (*Boxall, 1992*) окрестил их моделями соответствия и Гарвардской схемой). Лучшие практические приложения (результаты) и возможности (стратегические соответствия) моделей были выявлены В. Хоуп-Хейли и др. (Hope-Hailey, et al, 1998).

МОДЕЛИ УЧР

Модель соответствия УЧР

Одно из первых недвусмысленных заявлений о концепции УЧР было сделано Мичиганской школой (*Fombrun et al, 1984*). Они считали, что системы ЧР и структура организации должны регулироваться так, чтобы соответствовать организационной стратегии (отсюда название «модель соответствия»). Далее они объясняли, что существует цикл человеческих ресурсов (рис. 1.1), который состоит из четырех основных процессов или функций, выполняющихся в любой организации. Это:

- *отбор* — соответствие имеющихся в наличии человеческих ресурсов рабочим местам;
- *аттестация* — управление показателями деятельности;
- *вознаграждение* — «система вознаграждений является тем инструментом управления, который применяется для стимулирования организационных показателей работы зачастую в недостаточной степени и неверно»; она должна поощрять как краткосрочные, так и долгосрочные достижения; имея в виду, что «предприятие должно работать сегодня, чтобы преуспеть в будущем»;
- *развитие* — развитие высококачественных работников.

Гарвардская схема

Другими отцами-основателями УЧР были представители гарвардской школы — М. Биер др. (*Beer et al, 1984*), которые разработали то, что П. Боксал (*Boxall, 1992*) называет Гарвардской схемой. Эта схема основана на убеждении, что проблемы исторически сложившегося управления персоналом могут быть разрешены:

> Когда генеральные директора выработают свою точку зрения на то, каким образом они хотят вовлекать работников в деятельность предприятия, как развивать их с помощью этого предприятия и каким образом теория и практика УЧР могут достичь этих целей. Как без основополагающей философии, так и без стратегического видения — которые могут быть обеспечены *только* генеральными директорами — УЧР, скорее всего, будет оставаться просто набором отдельных видов деятельности, каждый из которых руководствуется собственными традициями, выработанными на практике.

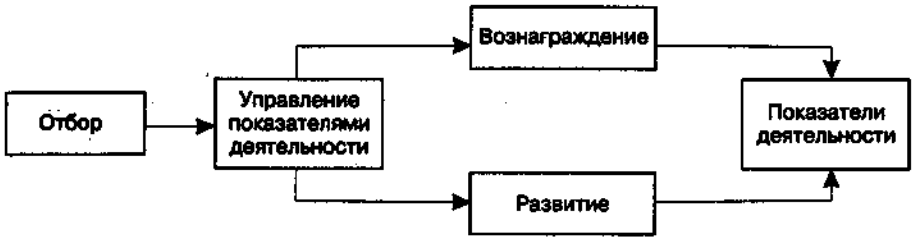

Рис. 1.1. Цикл ЧР
(Приводится по К.Фамбрен и др., 1984)

Биер и его коллеги считали, что «сегодня, из-за многих трудностей необходима более широкая, всесторонняя и стратегическая перспектива для человеческих ресурсов организации». Эти трудности создали потребность в «некой долгосрочной перспективе управления людьми и во взгляде на людей скорее как на потенциальный актив, чем как на переменные затраты». Эти ученые первыми подчеркнули, что основная роль в УЧР принадлежит менеджерам среднего звена. Они также заявили, что «управление человеческими ресурсами охватывает все управленческие решения и действия, которые влияют на характер отношений между организацией и ее работниками — ее человеческими ресурсами».

Гарвардская школа считала, что УЧР обладает двумя характерными особенностями:

- большая часть ответственности за обеспечение конкурентно способной стратегии и политики в отношении персонала лежит на руководителях среднего звена;
- работники должны вырабатывать правила, которые направляют развитие деятельности персонала и применяются таким образом, чтобы взаимно усилить оба уровня.

Гарвардская схема в том виде, как она была смоделирована Биером и др., показана на рис. 1.2. П. Боксал (*Boxall, 1992*) считал, что преимуществами этой модели является то, что она:

- принимает во внимание интересы всех групп влияния;
- признает важность компромисса, выраженного или скрытого, между интересами владельцев и работников, а также между различными группами интересов;
- расширяет контекст УЧР, включая влияние работников, организацию работы и связанный с этим вопрос стиля руководства на нижнем уровне;
- признает широкий диапазон влияния окружения на выбор руководством стратегии, предполагая объединение как аспектов, связанных с рынком и продукцией, так и социально-культурных аспектов;
- делает акцент на стратегическом выборе — эта модель не руководствуется ситуационным или связанным с окружением детерминизмом.

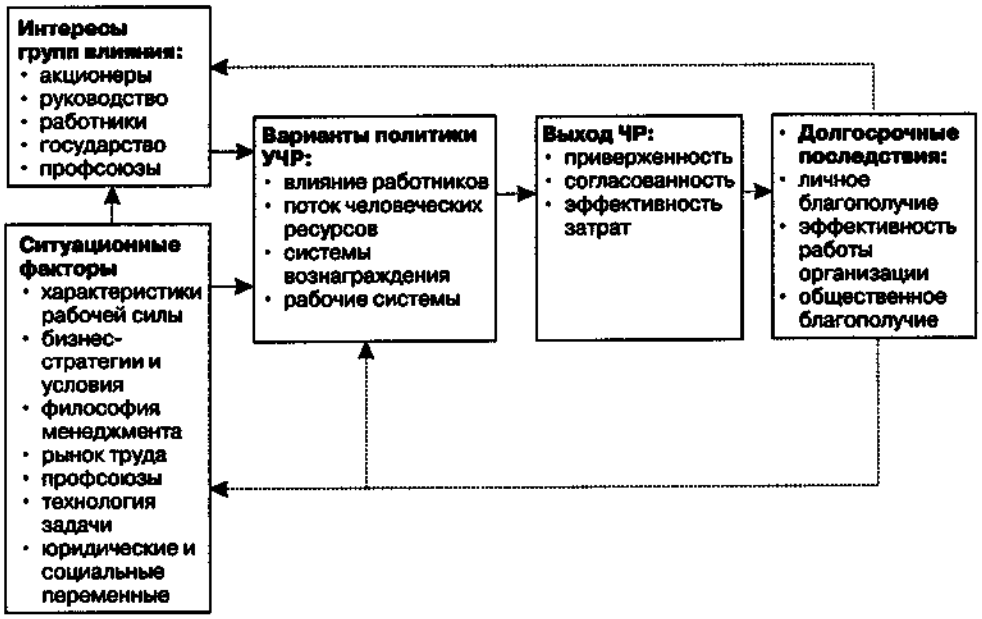

Рис. 1.2. Гарвардская схема УЧР

(Источник: *M Beer, B Spector, P Lawrence, D Quinn Mills and R Walton, Managing Human Assets, Free Press, New York, 1984*)

Гарвардская схема оказала значительное влияние на теорию и практику УЧР, в частности на то положение, что УЧР — это дело руководителей в целом, а не частная функция отдела персонала.

Р. Уолтон (*Walton, 1985b*), также из Гарварда, расширил эту концепцию, подчеркнув важность приверженности и взаимного доверия следующим образом:

> Новая модель УЧР составлена из правил, которые устанавливают взаимность отношений — общие цели, взаимное влияние, взаимоуважение, взаимное вознаграждение, ответственность друг перед другом. Эта теория заключается в том, что политика взаимности ведет к приверженности, что, в свою очередь, дает как более высокие экономические показатели деятельности, так и лучшее развитие персонала.

Эта модель приверженности в управления человеческими ресурсами ассоциируется с идеей мягкого УЧР, о котором мы говорили раньше.

Лучшая практическая модель

Лучшая практическая модель или модель, дающая результаты, разработанная Уолтоном, делает акцент скорее на приверженности, чем на соответствии и приводит аргументы в защиту процессов управления культурой для достижения контроля за ней.

Модель соответствия

Модель соответствия сосредоточена на достижении согласованности между предприятием и стратегией ЧР.

ДАЛЬНЕЙШЕЕ РАЗВИТИЕ КОНЦЕПЦИИ УЧР

Целый ряд академических авторов в Великобритании развивали исходную американскую концепцию УЧР, как это описано ниже.

Дэвид Гест

Дэвид Гест (*David Guest, 1987, 1989b, 1998b, 1991*) взял гарвардскую модель и расширил ее, определив четыре стратегические цели, которые, как он считает, могут быть использованы в качестве испытываемых предложений:

1. *Стратегическая интеграция* — способность организации интегрировать вопросы УЧР в свои стратегические планы, обеспечивая согласованность различных аспектов УЧР и позволяя руководителям среднего звена учитывать перспективы УЧР при принятии решений.
2. *Высокая приверженность* — поведенческая приверженность, необходимая для достижения согласованных целей, и позиционная приверженность, отражающаяся в отождествлении себя с организацией.
3. *Высокое качество* —это относится ко всем аспектам поведения руководителей, которые переносятся на качество товаров и предоставляемых услуг, включая управление персоналом и вложение средств в получение качественных сотрудников.
4. *Гибкость* — функциональная гибкость и наличие адаптивной организационной структуры, которая позволяет справляться с нововведениями.

Гест считал, что движущей силой УЧР является «погоня за преимуществом в конкуренции на рынке, путем обеспечения высокого качества товаров и услуг и установления конкурентно способных цен, связанных с высокой производительностью и способностью быстро вводить новшества и изменения в ответ на перемены на рынке или научные достижения в сфере исследований и разработок». По Гесту, ценности УЧР являются:

- *унитарными* в той степени, в которой они не предполагают никаких базовых или неустранимых различий интересов между руководством и работниками;
- *индивидуалистическими* в той степени, в которой они делают акцент на связях между организацией и индивидуумом, предпочитая действовать через системы представителей и группы.

Он также утверждал, что УЧР было перехвалено и что оно оказало влияние скорее на отношение, чем на поведение.

Карен Легге

Карен Легге (*Karen Legge, 1989*) считает, что общепринятыми чертами типичных определений УЧР является то, что

> Стратегии работы с человеческими ресурсами следует интегрировать в стратегическое планирование бизнеса и использовать для усиления соответствующей (или для изменения несоответствующей) организационной культуры, что трудовые ресурсы очень ценны, и они являются источником конкурентного преимущества, что они могут наиболее

эффективно включаться согласованной стратегией, которая приводит к приверженности, а та, в свою очередь, порождает в сотрудниках желание гибко действовать в интересах достижения преимуществ адаптивной организации.

В 1995 году Карен Легге заметила, что методы УЧР применяются для того, чтобы приводить в движение ценности бизнеса, и изменяются в свете меняющихся целей и условий его ведения. Она описывает этот процесс как вдумчивый прагматизм и считает, что факты больше говорят в поддержку жестких вариантов УЧР, чем мягких.

В 1998 году Карен Легге определила жесткую модель УЧР как процесс, делающий упор на «тесную интеграцию политики в отношении человеческих ресурсов со стратегией бизнеса, который рассматривает работников как ресурс, которым нужно управлять столь же рационально, как любым другим ресурсом, используемым для получения максимального дохода». В противоположность этому взгляду, мягкий вариант УЧР считает работников «ценным активом и источником конкурентного преимущества, благодаря их приверженности, адаптивности и высокому уровню мастерства и качества работы». Она считала тремя ключевыми особенностями УЧР: во-первых, различные формы гибкости, во-вторых, построение команды, возникновение доверия и вовлеченности и, в-третьих, управление культурой.

Крис Хендри и Эндрю Петтигрю

Хендри и Петтигрю (*Hendry and Pettigrew, 1990*) уменьшили перспективный элемент гарвардской модели и расширили ее аналитические элементы. Как было указано Бокселом (*Boxall, 1992*), такая модель избегает прямо называть УЧР единственной формой управления и развивается медленнее, используя более аналитический подход. Хендри и Петтигрю утверждали, что «лучшее описание структур и создание стратегии в сложных организациях, а также систем их понимания, является основным фундаментом УЧР». Они также считали, что «то, что делало УЧР в тот момент, было наклеиванием ярлыков на некоторые наблюдаемые изменения, при этом основные усилия были направлены на то, чтобы бросить вызов неполноценности — в сфере отношений, в размахе, в согласовании и направлении — существовавшего управления персоналом».

Джон Перселл

Джон Перселл (*John Purcell, 1993*) считает, что «применение УЧР является как результатом, так и причиной значительной концентрации власти в руках руководства», в то время как широко распространенное использование «языка УЧР, если не его самого, на практике является сочетанием интуитивного обращения к менеджерам и, что более важно, ответом на буйство товарных и финансовых рынков». Он утверждает, что УЧР скоро заново откроет привилегии менеджмента.

Персел считает, что теория и практика УЧР, когда их применяют в рамках какой-то фирмы, как прорыв из прошлого часто ассоциируется с такими словами, как приверженность, компетентность, наделение властью, гибкость, культура, экономические показатели, оценка, вознаграждение, работа в команде, вовлеченность, сотрудничество, гармонизация, качество и обучение. Но «опасность описания УЧР как современной практики лучших руководителей заключается в опошлении прошлого и идеализации будущего».

Кейт Сиссон

Кейт Сиссон (*Keith Sisson, 1990*) считает, что есть четыре особенности, которые все больше ассоциируются с УЧР:

1. Делается акцент на интеграцию стратегий управления персоналом как между собой, так и с планированием бизнеса в целом.
2. Центр ответственности за управление персоналом больше не связывается с менеджерами этой области.
3. Акцент смещается с отношений между менеджером и профсоюзом на отношения между работниками и руководителями, от коллективизма к индивидуализму.
4. Акцент делается на приверженность и проявление инициативы, при этом менеджерам отводится роль людей, которые предоставляют возможности и способствуют сотрудникам в различных областях.

Джон Стори

Джон Стори (*John Storey, 1989*) считает, что УЧР можно рассматривать как «набор взаимосвязанных методов с идеологическим и философским фундаментом». Он считал, что содержательную часть УЧР представляют четыре аспекта:

- определенное сочетание убеждений и предположений;
- стратегия доверия при информировании о решениях по поводу управления персоналом;
- участие центра в делах менеджеров среднего звена;
- возложение надежд на новый набор рычагов при формировании трудовых отношений: они отличаются от тех, которые использовались при процедурном режиме и режиме совместного регулирования, типичных для классических систем рабочих отношений.

Он писал, что «в стереотипной форме УЧР оказывается способным сделать достоинствами каждый из основных недостатков управления персоналом». Функция управления персоналом признается центральным элементом бизнеса, и обучение и развитие получают иной размах: «...осуществление и распространение этих функций передается менеджерам среднего звена: задача переключается с простого обеспечения соответствия на более трудную — достижение приверженности».

Такая концепция располагает УЧР на стратегическом уровне и настаивает на том, что для УЧР характерен внутренне согласованный подход.

ОСВОЕНИЕ УЧР

Менеджеров по персоналу все чаще называют менеджерами по человеческим ресурсам. Часто это означает просто смену названия, но постепенно большая часть философии УЧР, похоже, все шире внедряется в повседневную практику и образ мыслей профессионалов в сфере персонала. Споры, которые бушевали на втором этапе развития концепции УЧР, о котором говорилось выше, похоже, больше не

беспокоят этих практиков. Они просто с успехом это делают; их деятельность часто несовершенна из-за организационных ограничений, но многие очень стараются.

ОГОВОРКИ ПО ПОВОДУ УЧР

На первый взгляд УЧР может многое предложить, по крайней мере, менеджерам. Но несколько научных сотрудников и один практикующий специалист, Алан Фаулер (*Alan Fowler, 1987*) высказали по этому поводу серьезные оговорки. Эти оговорки можно свести воедино следующим образом.

- УЧР не прошло проверку ни как признанная теория, ни как альтернативная или лучшая методика управления персоналом.
- УЧР является, по словам Дэвида Геста (*David Guest, 1991*), «оптимистичной, но неоднозначной концепцией»; это пускание пыли в глаза и надежда.
- Даже если УЧР существует как особый процесс, в чем многие сомневаются, он полон противоречий, манипулирования и, согласно кардиффской школе (*Blyton and Turnbull, 1992*), совершенно пагубен.
- «Высоко оцененные цели» УЧР остаются в лучшем случае недоказанными, а в худшем — недостигнутыми (*Maybey et al, 1998*).

УЧР как теория

Нун (*Noon, 1992*) утверждал, что УЧР как теория имеет серьезные недостатки:

> Она состоит из идей и предположений, но связанные с ней переменные и гипотезы четко не проработаны. Она слишком обширна... Если УЧР называют теорией, это порождает ожидания по поводу его способности описывать и предсказывать.

УЧР — упрощенно

Как написал Алан Фаулер (*Alan Fowler, 1987*):

> Сообщения УЧР для менеджеров высшего звена, как правило, соблазнительно просты. Не думайте слишком много о содержании и методах управления персоналом, говорит оно. Просто руководите средой. Выходите из-за своего стола, пренебрегайте иерархией, идите и разговаривайте с людьми. Таким образом, вы будете высвобождать огромный потенциал для улучшения показателей работы.

УЧР как ораторское искусство

Риторика изображает УЧР как процесс, ставящий на карту все, который является идеальным для любой организации, несмотря на то, что доказано, что различные типы бизнес среды требуют различных подходов. Это, по утверждению Грэттона и др. (*Gratton et al, 1999*), приводит к разрыву между риторикой и реальностью.

УЧР излишне претенциозно и не практично

УЧР можно обвинить в том, что оно обещает больше, чем может дать. Как комментирует Мейбей (*Maybey et al, 1998*), «провозглашенные (УЧР) результаты почти все, без исключения, нереалистично высоки». Подразумевается, что либо менеджеры усвоили уроки консультантов, предлагающих быстрые выходы из затруднительных положе-

ний, либо они содействуют влиянию высших организационных ценностей, таких, как совершенство, гибкость, качество и концентрация на покупателе.

Внедрение идеи УЧР в практику включает в себя стратегическую интеграцию, разработку согласованного и последовательного набора методов для службы занятости и достижение приверженности. Это требует высокого уровня решимости и компетентности на всех уровнях управления, сильной и эффективной службы ЧР, укомплектованной людьми, ориентированными на бизнес. Этим критериям, возможно, трудно удовлетворять, особенно, когда предлагаемая УЧР культура вступает в конфликт с корпоративной культурой и традиционными установками и поведением руководителей.

Некоторые комментаторы заявляют, что разработка интегрированных стратегий ЧР, центральная характеристика УЧР, сложна, если не невозможна, в компаниях, где отсутствует реальное восприятие стратегического направления. Говорят, что деловые стратегии, там, где они формулируются, как правило, определяются требованиями продукта–рынка, приводя к развитию изделий и систем. Совершенно ясно, что для того, чтобы это обеспечить, приоритеты отдаются получению финансовых ресурсов и поддержанию прочного финансового основания. Вопросы человеческих ресурсов часто уходят на второй план.

УЧР и производственные отношения

Как заявлял Фаулер (*Alan Fowler, 1987*):

> Центральная идея УЧР — полное отождествление работников с целями и ценностями данной компании — участие работника, но на условиях компании. Власть в системе УЧР очень жестко остается в руках работодателя. Можно ли ревльно говорить о полном согласии, когда в конце дня работодатель может в одностороннем порядке решить закрыть предприятие или продать его кому-либо?

Этика УЧР

Несмотря на все доказательства обратного, можно заметить, что ученые, которые защищают УЧР, вводят альтернативные и более коварные формы «управления в согласии», подчеркивая необходимость для сотрудников быть приверженными той деятельности, которую данная организация считает нужной для них. Как указывает Легге (*Karen Legge, 1989*):

> При акценте на «сильную культуру», УЧР теоретически способно достичь сплоченной рабочей силы, но без дополнительной возможности создать потенциально разрушительную солидарность. На создание «сильной культуры» направлено объединение работников через совместные ценности, санкционированные менеджерами («качество», «сервис», «инновация» и т. д.), что предполагает отождествление интересов работника и работодателя. Такое сотрудничество — безусловно через управление культурой — усиливает направленность на то, чтобы независимость использовалась «ответственно», т. е. в интересах руководства.

Легге обобщает свои оговорки по поводу этических норм УЧР следующим образом:

> Достойно сожаления, что в мире острой конкуренции и ограниченных ресурсов, похоже, неизбежно всегда будет кто-то, кто проигрывает, поскольку работники используются как средство достижения цели, таких людей может быть даже большинство. Мягкая модель УЧР не имеет к ним отношения, а жесткая, вероятно, будет неприятным опытом.

- Одни и те же методы отбора, анализа компетентности, управления показателями деятельности, обучения, развития руководителей и управления вознаграждениями используются как в УЧР, так и в управлении персоналом.
- Управление персоналом, так же как мягкий вариант УЧР, придает значение процессам коммуникации и участия в системах отношений работников.

Различия

Различия между управлением персоналом и управлением человеческими ресурсами можно рассматривать скорее как вопрос расстановки акцентов и разницы подходов, чем различия по-существу. Хендри и Петтигрю (*Hendry and Pettigrew, 1990*) сформулировали это так: «УЧР можно воспринимать как взгляд на управление персоналом, но не как само управление персоналом».

В результате обзора литературы Легге (*Karen Legge, 1989*) выявила три особенности, которые, похоже, отличают УЧР от управления персоналом:

1. *Управление персоналом* — это вид деятельности, направленный, прежде всего, на работников, не являющихся руководителями, УЧР ориентировано менее четко, но оно определенно больше нацелено на руководящих работников.
2. *УЧР* — это гораздо более сложная деятельность самих руководителей подразделений, в то время как руководство персоналом стремится оказать воздействие на них.
3. *УЧР* подчеркивает важность того, чтобы высшие руководители были вовлечены в управление культурой, в то время как управление персоналом всегда с подозрением относилось к развитию организации и связанным с этим унитарным, социально и психологически ориентированным идеям.

Стратегическая природа УЧР — другое отличие, отмеченное рядом авторов, которые, по-существу, отвергали идею того, что традиционное управление персоналом когда-либо на самом деле было связано со стратегическими сферами бизнеса. Хендри и Петтигрю (*Hendry and Pettigrew, 1990*), например, считали, что стратегический характер УЧР является его отличительной чертой.

Возможно, наиболее значительным отличием является то, что концепция УЧР основывается на философии, ориентированной на бизнес и менеджмент. УЧР претендует на то, чтобы быть стратегическим видом деятельности руководителей высшего звена, который разрабатывается и проводится в жизнь всеми руководителями для продвижения интересов организации. Оно рассматривается как целостный подход, затрагивающий общие интересы организации: интересы ее членов признаются, но подчиняются интересам предприятия. Отсюда то значение, которое придается стратегической интеграции и сильной культуре, которые вытекают из видения менеджеров высшего звена и требуют, чтобы люди были приверженны такой стратегии, могли бы адаптироваться к переменам и соответствовали бы разработанной корпоративной культуре. По сути, как говорит Гест (*David Guest, 1991*): «УЧР слишком важно, чтобы оставить его менеджерам по персоналу».

УЧР можно описать скорее как подход к традиционному управлению персоналом, чем как альтернативу ему. При сравнении УЧР с управлением персоналом выявляется больше сходства, чем различий. Однако такие понятия, как стратегиче-

ская интеграция, управление культурой, приверженность, совокупное качество, инвестирование в человеческий капитал, совместно с философией объединения (совпадения интересов руководства и работников) являются основными составными частями модели УЧР. И такая модель соответствует тому, как организации ведут бизнес и управляют своими ресурсами в существующем сегодня окружении. Вот почему, несмотря на сомнения, высказанные научными работниками по поводу УЧР, термин ЧР все шире используется на предприятиях в качестве альтернативы «управления персоналом». Это происходит благодаря тому, что все больше и больше людей ощущают, что это согласуется с реалиями жизни организаций.

Управление человеческими ресурсами было описано как «высшая точка управления персоналом» (*Armstrong, 1996*). Некоторые авторы (*Legge, 1989, 1995; Keenoy, 1990a; Sisson, 1990; Storey, 1993; Hope-Hailey et al, 1998*) подчеркивали революционный характер УЧР. Последние говорят о «краснобайстве» специалистов-практиков по ЧР, но точнее будет отнести это на счет ораторского искусства теоретиков ЧР, которые бесконечно и безрезультатно ведут дебаты по поводу того, что означает УЧР, в чем его отличие от других форм управления, хорошо оно или плохо, существует ли оно на самом деле и т. п. Специалисты-практики справедливо полагают, что все, что написано теоретиками, имеет очень слабое отношение к их повседневному существованию, когда они день за днем сражаются с реалиями жизни организации. Они вдруг перестали видеть свет в конце тоннеля в 1980-х гг. и сменили путь. Истинные профессионалы в сфере персонала или ЧР просто продолжали делать то, что они всегда делали, но старались делать это лучше. Они принимали к сведению широкий диапазон публикаций по поводу методов работы с персоналом и сведения о так называемых «лучших методах», которые им предоставляли консультанты по менеджменту и организаторы конференций, и они учились на практических случаях, опираясь на исследования, которые вели быстро растущие академические институты. Они также осознавали, что для того, чтобы преуспеть во все более конкурентном мире, они должны были стать более профессиональными, и такие учреждения, как Институт управления персоналом, поощряли их к этому. Они обращали внимание на новые идеи и применяли новые практические методы, поскольку были убеждены, что эти методы подходят, а не потому, что они приспосабливались к философии ЧР. Как указал Армстронг (*Armstrong, 2000в*), «УЧР нельзя обвинять в изменениях или признавать ответственным за изменения, которые бы произошли в любом случае». Например, часто утверждается, что УЧР подтолкнуло к переходу от плюрализма к объединению взглядов в сфере трудовых отношений. Но производство газет перенесено Р. Мердоком (*Murdoch*) с Флитстрит к Уоппингу не потому, что он прочитал книгу об УЧР, а как средство устранения контроля со стороны профсоюзов печатников.

ВЫВОДЫ

Ряд авторов отрицает существование сколько-нибудь значительной разницы между концепциями управления персоналом и УЧР. Д. Торрингтон (*Torrington, 1989*) считает, что «управление персоналом развивалось, впитывая ряд дополнительных идей, чтобы дать более богатое сочетание опыта... УЧР является не революцией, а еще одним измерением его многогранной роли».

После проведения интервью с директорами по персоналу и ЧР Геннард и Келли (*Gennard and Kelly, 1994*) пришли по этому вопросу к такому заключению, что «это одно и то же, и споры совершенно бесплодны». Похоже, что все, что было выявлено в результате этих споров, это некоторые особенности, а не различия. Как заметил Лори (*Lowry, 1990*), в ту пору, когда он занимал должность президента Института управления персоналом:

> Работа с персоналом всегда включала в себя стратегические вопросы, и современный акцент на стратегических аспектах просто представляет еще одну перемену в окружении, к которой приспосабливается менеджер по персоналу, повышая уровень своей компетентности, необходимый в новой ситуации. Управление человеческими ресурсами является продолжением управления персоналом — это не нечто отличное.

Точка зрения Лори важна. Изменяется именно окружение, в котором нужно руководить людьми, и управление персоналом изменило свою позицию в постоянно изменяющейся среде глобальной конкуренции, новых технологий и новых методов работы и организации труда. В частном секторе заклинаниями являются такие слова, как удержание конкурентного преимущества, добавленная стоимость, ключевые навыки и стратегические возможности. В государственном секторе движущей силой является «наивысшая ценность», в то время как в секторе добровольного труда, благотворительные организации заявляют: «Мы не можем заниматься бизнесом, но мы должны быть похожи на бизнес». В такой ситуации управление персоналом должно было стать более направленным на стратегические цели, но основано оно на том, что уже делали квалифицированные директора по персоналу в 1970-х и 1980-х годах. Как сказал Дон Битти (*Don Beattie*) в 1998 году, когда он был директором по персоналу *STC plc* (цит. по *Armstrong, 1989*): «Директорам по персоналу платят за то, чтобы они знали, каким бизнесом они занимаются, куда он движется, и обеспечивали наличие входных ресурсов для достижения поставленных целей с точки зрения человеческой составляющей и организационных возможностей».

МНЕНИЯ ОБ УЧР

Большая часть антагонизма по отношению к УЧР, который выражает ряд теоретиков, основывается на убеждении, что оно враждебно интересам работников, то есть: служит интересам менеджеров. Исследование, проведенное Д. Гестом и Н. Конвэй (*Guest and Conway, 1997*), охватывающее разделенную по группам случайную выборку из 1000 работников, установило, что на практике обнаруживается достаточно высокий уровень УЧР. Это противоречит мнению, будто руководители склонны преувеличивать применение УЧР на практике. Среди особенностей УЧР, которые анализировались в ходе этого исследования, была возможность выразить недовольство и личную озабоченность по вопросам, связанным с обучением и развитием, коммуникациями по поводу трудовой деятельности, индивидуальным статусом, эффективными системами борьбы с хулиганством и недоброжелательным отношением, перспективой сделать работу интереснее и разнообразнее, продвижением внутри организации, программами участия, не применением принудительного сокращения рабочей силы, оплатой по показателям работы, разделением прибыли и использованием исследований отношений. Обработка ответов работников показала, что методы УЧР чаще

ассоциировались с более высоким рейтингом справедливости, доверия и выполнения руководителями своих обещаний. Те, кто испытывал на себе последствия УЧР, также чувствовали себя более защищенными и более удовлетворенными своей работой. В тех организациях, где применялись методы УЧР, мотивация работников была значительно выше. В целом, как считает Гест (*Guest, 1999b*), оказывается, что работникам нравится применение УЧР. Как оказалось, эти результаты противоречили радикальному критическому мнению таких ученых, как Мейбей и др. (*Mabey et al, 1998*), о том, что УЧР является не эффективным, вредным (то есть, направленным на интересы менеджеров) или и тем, и другим одновременно. Некоторые из тех, кто придерживался такой позиции, были склонны отвергнуть благоприятные ответы работников по поводу УЧР на том основании, что они были результатом «промывания мозгов» этих работников менеджерами, но не существует никаких доказательств этого.

Однако Л. Грэттон и др. (*Gratton et al, 1999*) убеждены после проведенного ими исследования в том, что существует «разница между риторикой и реальностью в сфере управления человеческими ресурсами, между практикой и теорией УЧР, между тем, что, по их словам, делают представители отделов ЧР, и тем, что ощущают на себе работники, и между тем, что думают ведущие менеджеры по поводу роли подразделений ЧР и реальной ролью, которую играют эти службы». В заключение они говорят о «гиперболе и риторике управления человеческими ресурсами». Постоянное использование слова «риторика» этими и другими исследователями предполагает, что среди них существует глубокое и циничное убеждение в том, что менеджеры никогда не говорят того, что они думают, или если они все же думают именно так, как говорят, то ничего не делают, чтобы это осуществить.

ОСНОВНЫЕ ВИДЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В СФЕРЕ УЧР

Основными видами деятельности в сфере УЧР, которые осуществляют как руководители подразделений, так и менеджеры по персоналу, являются следующие.

Организация

- *Планирование организации* — развитие организации, которая питает все необходимые виды деятельности, группирует их таким образом, чтобы поддерживать интеграцию и сотрудничество, гибко реагирует на перемены и обеспечивает эффективные коммуникации и процесс принятия решений.
- *Планирование рабочих мест и ролей* — принятие решений о должностных обязанностях, системе подотчетности и ролях для того, чтобы достичь максимальной истинной мотивации и удовлетворенности работой.
- *Развитие организации* — программы стимулирования, планирования и внедрения, направленные на повышение эффективности работы организации и ее способности адаптироваться к переменам.

Трудовые отношения

Улучшение качества отношений трудовой занятости путем создания климата доверия, разработка более позитивного психологического контракта.

Управление знаниями

Развитие процессов овладения знаниями и их распространения для расширения эрудиции организации и улучшения показателей ее деятельности.

Работа с ресурсами

- *Планирование трудовых ресурсов* — оценка будущей потребности в людях как с точки зрения количества, так и с точки зрения уровня квалификации и знаний, и формирование и осуществление планов для удовлетворения этих потребностей.
- *Отбор кадров и наем на работу* — получение необходимого для организации количества и типа сотрудников.

Управление показателями работы

Получение наилучших результатов от организации, групп и отдельных работников путем оценки и управления показателями деятельности в рамках оговоренных задач и требований к квалификации; оценка и улучшение показателей работы; выявление и удовлетворение потребностей в обучении и развитии.

Развитие человеческих ресурсов

- *Обучение организации целиком и индивидуальное обучение* — систематическое развитие процессов индивидуального и организационного обучения; предоставление сотрудникам возможности обучаться и развивать свои способности, реализации потенциала сотрудников и улучшение возможности их использования в качестве рабочей силы.
- *Развитие руководителей* — обеспечение возможностей для развития и обучения менеджеров, что позволяет повысить способность руководителей вносить значительный вклад в достижение целей организации.
- *Управление карьерой* — планирование и развитие карьерного роста сотрудников, обладающих потенциалом.

Управление вознаграждениями

- *Системы оплаты* — разработка честных, справедливых и прозрачных систем и структуры оплаты.
- *Оплата, зависящая от ситуации,* — соотношение финансового вознаграждения и результатов, квалификации, вклада, навыков и усилий.
- *Нефинансовое вознаграждение* — предоставление работникам нефинансового вознаграждения, такого, как признание, возрастающие обязанности и возможности карьерного роста.

УЧР И ЕГО ОКРУЖЕНИЕ

Процессы управления человеческими ресурсами происходят во внутренней и внешней среде рассматриваемой организации. Они в значительной мере определяются факторами окружения, которые на них влияют.

Ситуационная теория

Ситуационная теория говорит нам, что определенность целей, правил и стратегий, перечень видов деятельности и анализ роли отдела ЧР имеют силу только, если они связаны с конкретными условиями организации. Описания в учебниках, подобных данному, могут быть только обобщениями, которые предлагают подходы и предоставляют ориентиры для действий; они не могут быть директивными в смысле утверждения, что должно быть сделано.

Ситуационная теория, в основном, говорит о необходимости достигать *соответствия* между тем, чем организация является и чем она хочет быть (ее стратегией, культурой, целями, технологиями, людьми, которых она нанимает, и ее внешним окружением) и тем, что организация делает (каковы ее структура, процессы, процедуры и методы, которые она применяет).

Факторы, связанные с ситуацией

Основные факторы, связанные с окружением, которые оказывают воздействие на теорию и практику ЧР, следующие.

Технология

Технология ведения бизнеса оказывает сильное воздействие на внутреннюю среду — на то, как работа организована, как ею управляют и как она выполняется. Введение новой технологии может привести к значительным переменам в системах и процессах. Необходимы различные навыки, разрабатываются новые методы работы. Результатом может быть расширение профессиональной базы организации и ее сотрудников, включая многофункциональность (ситуация, когда люди обладают диапазоном способностей, которые позволяют им гибко работать над разнообразными задачами, часто в условиях работы в командах). Но это может привести и к снижению квалификации и уменьшению числа рабочих мест (сокращение численности работников компании).

Поэтому новая технология может представлять значительную угрозу для сотрудников. Рабочая среда во многом изменилась. Вооруженные знаниями работники, в основном, работают в компьютеризированных офисах и лабораториях, а технические специалисты трудятся в интегрированных производственных системах. Возможно, ими нужно руководить не так, как клерками или операторами машин, которых они заменили.

Господствующей сферой стала отрасль обслуживания, а производство на спаде. Новая рабочая среда, такая, как центры коммуникаций, стала общепринятой, и все больше применяется работа через удаленный доступ (работа из дома через компьютер, подключенный в сеть).

Давление конкуренции

Глобальная конкуренция в сфере зрелого производства и в секторе обслуживания нарастает. Этому способствует то, что технологии могут быть легко переданы, а барьеры международной торговли снижаются. Заказчики требуют все большего по мере того, как, благодаря конкуренции, возникают новые стандарты. Организации реаги-

руют на конкуренцию, становясь «ориентированными на заказчика», ускоряя время ответа, делая акцент на качество и непрерывное улучшение, быстрее вводя новые технологии, работая более гибко и избавляясь от затрат.

На предприятия оказывалось давление для того, чтобы они стали «тощими и скудными», сокращая работников и избавляясь от пластов руководителей среднего и нижнего звена. Они сокращают постоянный штат до ключевых работников, чаще привлекают вспомогательных работников (подрядчиков, временный штат) и передают часть работ внешним предприятиям. Последние оказывают подобные услуги, таким образом, снижая трудовые затраты и давая возможность предприятию легко увеличивать или уменьшать количество работников в ответ на колебания деловой активности. Предприятия становятся так называемыми «гибкими фирмами». Предельное развитие этого процесса приведет к виртуальной фирме или объединению, где при интенсивном применении информационных технологий большая доля маркетинговых и профессиональных работников, в основном, будет трудиться дома, приходя в офис только по специальным случаям для того, чтобы сесть за свои столы, и проводя большую часть времени со своими заказчиками или клиентами.

Другой популярной реакцией на давление конкурентов является изменение проектирования процессов бизнеса (ИППБ). Оно исследует процессы, которые существуют на предприятии и связывают все службы вместе от начала до конца. Процессы рассматриваются в горизонтальном разрезе для того, чтобы установить, как можно эффективнее их объединить, а также упростить. Затем это может дать основу для осуществления реорганизации предприятия. С точки зрения ЧР, результатом внедрения ИППБ может стать потребность привлекать людей с новыми навыками, а также необходимость совершенствовать работу в командах. Оно также подчеркивает важность интегрированного — согласованного — подхода к разработке и внедрению стратегии ЧР и процедур найма на работу. Изменение проектирования часто обещает больше, чем оно дает, и человеческими аспектами зачастую пренебрегают, при этом недостаточное внимание уделяется управлению переменами и переподготовке штата.

Ответные действия, влияющие на людей

Реакция на возрастающее использование техники, экономическое и конкурентное давление значительно изменила природу управления людьми в 1980-е и 1990-е годы. Термин «управление человеческими ресурсами» просто сконцентрировал в себе эти изменения, УЧР не является, таким образом, новым подходом.

В книге *«People make the difference» (В людях-то и заключается суть)* Институт персонала и развития (1994) предполагает, что силы конкуренции следующим образом влияют на то, как людей организуют и как ими управляют:

- децентрализация и развитие процесса принятия решения;
- более стройные и ясные структуры организаций;
- инициативы, связанные с переходом организаций к концепциям комплексного управления качеством и обучающихся организаций;
- меньшее количество непосредственно занятых специалистов;
- развитие гибкой рабочей силы;

- больше многофункциональных инициатив и новшеств, ориентированных на проекты;
- структуры с наделением властью скорее, чем командные структуры;
- большая доля самоуправления и ответственности за отдельных работников и команды;
- открытость, честность и партнерство в трудовых отношениях;
- большая потребность в менеджерах, которые являются межличностными и командными лидерами, обладают мотивационным мастерством при выполнении содействующих и координирующих ролей;
- необходимость для всех все больше ориентироваться на заказчика;
- акцент на непрерывное развитие для достижения конкурентного преимущества с помощью людей.

Однако *«Обзор трудовой занятости в Британии»*, как это описывает Галли и др. (*Gallie et al, 1998*), видит во многих аспектах иные перспективы. Основные результаты этого исследования сводятся к следующему:

- возрастающий спрос на мастерство и квалификацию, который особенно отмечался для управленческих и профессиональных работников, технического персонала, работников офисов и высококвалифицированных рабочих;
- рост ненадежности рабочих мест, в большей степени для мужчин, чем для женщин;
- возрастание количества работников на неполный рабочий день и работающих женщин; расширение работы для женщин почти полностью происходило за счет расширения работ на неполный день (количество рабочих мест на неполный рабочий день для женщин выросло с 3,3 млн в 1971 году до 5 млн в 1995 году);
- возникновение управления человеческими ресурсами как философии руководителей, что придавало особое значение инвестициям в обучение, развитию приверженности; коммуникации и оплате в соответствии с показателями работы;
- больший акцент на гибкость в работе, для того чтобы обеспечить быструю ответную реакцию;
- связанное с этим возрастание количества сотрудников, работающих по нестандартным контрактам (неполный рабочий день, временные работники, заключение субконтрактов с индивидуальными предпринимателями);
- снижение перспектив карьерного роста в результате использования более плоских структур организаций;
- уменьшение власти профессиональных союзов, отчасти из-за законодательства, но в большей мере по структурным причинам, а именно — из-за спада крупномасштабного производства и подъема отрасли обслуживания;
- связанный со спадом влияния профсоюзов переход к индивидуализации отношений занятости при уменьшении акцента на коллективное заключение договоров;

- мало свидетельств того, что участие в отрасли увеличилось при реструктуризации занятости за последнее десятилетие;
- преобладающее в широких кругах мнение, что уровень нагрузки (напряжение и усталость) возрос в результате большей интенсивности работы и более продолжительного рабочего дня.

Вызовы УЧР

Д. Ульрих (*Ulrich, 1998*) указывал, что изменения окружения ставят перед конкурирующими организациями ряд сложных задач, а это означает, что ЧР должны помочь в создании новых возможностей. Данные изменения окружения приведены ниже.

Глобализация требует, чтобы организации перемещали людей, идеи, изделия и информацию по всему миру для удовлетворения местных потребностей. При разработке стратегии должны быть добавлены новые важные составляющие: взрывоопасные политические ситуации, спорные вопросы международной торговли, колеблющиеся курсы обмена валюты и незнакомые культуры.

Рентабельность через рост — движение за рост доходов означает, что компании должны быть творческими и инновационными, а это подразумевает поощрение свободного потока информации и совместное использование работниками своих знаний.

Техника — вызов заключается в том, чтобы сделать технику жизнеспособной, продуктивной частью рабочей среды.

Интеллектуальный капитал — это источник конкурентного преимущества для организаций. Задача заключается в том, чтобы обеспечить способность фирм найти, приспособить к своим нуждам, оплатить и сохранить человеческий капитал в виде талантливых людей, которые необходимы для развития глобальной организации. Такая организация, с одной стороны, ориентируется на своих заказчиков, а с другой — использует технические возможности. Следует также рассмотреть, каким образом можно развить социальный капитал организации — способы взаимодействия людей. Важно, чтобы организации делали акцент на организационном капитале — знаниях, которыми они обладают, и на том, как эти знания следует применять.

Перемены, перемены и еще раз перемены — самый серьезный вызов, на который компании должны отвечать, это приспосабливание к — на самом деле, всеобъемлющим — безостановочным переменам. Они должны быть способны «обучаться быстро и непрерывно и реагировать на новые стратегические задачи быстрее и привычнее».

ВЫВОДЫ

Диапазон контекстуальных факторов, упомянутых выше, уроки ситуационной теории и имеющаяся информация о значительных колебаниях в процедурах ЧР в различных организациях показывает, что не существует такого понятия, как универсальная модель УЧР. При сопоставлении концепций УЧР и управления персоналом все, что выявляется, — это особенности, а не различия. Как написал Дэвид Гест (*Guest 1989a*), «модель УЧР — это только одна из моделей управления персоналом, и для некоторых компаний она может быть не самой жизнеспособной». Однако можно привести тот довод, что одним из определяющих аспектов УЧР

является его стратегический акцент, и это выражено в концепции стратегического УЧР (см. следующую главу).

УЧР — это нечто, во что менеджеры, как правило, верят, и поэтому его можно трактовать просто как точку зрения на то, как можно наилучшим образом управлять людьми, чтобы достичь целей организации. Если дело обстоит именно так, то такие понятия, как стратегическая интеграция, управление культурой, приверженность и управление совокупным качеством и философия объединения (когда интересы менеджеров и работников совпадают) хорошо соответствуют модели УЧР. Эти понятия входят в словарь менеджеров и поддерживают идею о том, что нечто, что можно в широком смысле слова описать как стратегическое УЧР (хотя эта фраза может и не использоваться), поможет им улучшить показатели работы предприятия в долгосрочной перспективе. Их ожидания относительно того, чего можно добиться с помощью УЧР, применяя различные механизмы упрощения, например оплату в соответствии с показателями труда, могут быть нереалистичными, как это и продемонстрировали Мейбей и др. (*Mabey et al, 1998*) и Грэттон и др. (*Gratton et al, 1999*).

Несомненно, существует нечто, нравится это людям или нет, что можно описать как философию УЧР, даже если это нечто не делает ничего, кроме того, что улавливает изменения в методах управления людьми, которые в любом случае произошли бы. Но на практике УЧР могут реализовать люди, которые называются менеджерами по персоналу с тем же успехом, как и те, кто сменил название на «менеджеров по человеческим ресурсам».

На понятие УЧР повлияло развитие окружающей среды, как это было описано выше, так что определения УЧР просто описывают, как эти перемены подействовали на стратегию управления людьми. Это не новый подход: унитарные подходы к персоналу существовали задолго до того, как было изобретено УЧР. Некоторые работодатели всегда эксплуатировали своих работников, как это объясняет теория трудового процесса (*Braverman, 1974*), и они не нуждались в философии УЧР для того, чтобы оправдывать свое поведение. Точно так же многие работодатели всегда на деле обращались с работниками, как с машинами (таков тейлоризм), не подгоняя этот процесс под УЧР. Однако гораздо более стоит сожалеть о том, что некоторые руководители до сих пор привлекают риторику УЧР, а затем на деле продолжают эксплуатировать своих работников, обращаясь с ними просто как с элементом производства, который следует приобретать и от которого следует избавляться, в зависимости от желания руководства. В следующей главе рассматриваются вопросы, касающиеся превращения слов в реальность в рамках стратегического развития.

2. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

Стратегическое управление человеческими ресурсами (УЧР) — это термин, описывающий интегрированный подход к разработке стратегий ЧР, которые дают организации возможность достичь своих глобальных целей. Этот термин связан с понятием стратегии, которая, по определению Д. Джонсона и К. Сколза (*Johnson and Scholes, 1993*), является «направлением организации на долгосрочную перспективу, которая наилучшим образом согласует свои ресурсы с изменяющимся окружением и, в частности, со своими рынками, покупателями и клиентами для того, чтобы оправдать надежды заинтересованных групп».

В данной главе рассматривается понятие стратегического УЧР и его практическое применение в следующих аспектах:

- определение стратегического УЧР;
- цели стратегического УЧР;
- логическое обоснование стратегического УЧР;
- стратегическое УЧР, основанное на ресурсах;
- подходы к стратегическому УЧР;
- ограничения понятия стратегического УЧР;
- выработка и внедрение стратегий ЧР.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

Стратегическое УЧР — это подход к принятию решений по поводу намерений и планов организации, касающихся стратегии, политики и практики отношений трудового найма, поиска и отбора сотрудников, обучения, развития, управления показателями работы, вознаграждения и трудовых отношений. Определяющая характеристика стратегического УЧР — его комплексность; стратегии ЧР интегрированы в целом в стратегии бизнеса по вертикали и объединены друг с другом по горизонтали. Стратегии ЧР, разработанные с помощью стратегического подхода к УЧР, являются основными компонентами бизнес-стратегии организации.

Вопросы стратегического УЧР

Стратегическое УЧР занимается взаимоотношениями между управлением человеческими ресурсами и стратегическим управлением данной фирмой. Стратегическое УЧР касается общего направления, которому данная организация намерена следовать, чтобы при помощи работников достичь своих целей. Утверждается, что

поскольку интеллектуальный капитал является основным источником конкурентного преимущества и, в конечном счете, именно люди реализуют разработанный стратегический план, высшее руководство, разрабатывая корпоративную стратегию, должно принимать во внимание эти ключевые моменты.

Стратегическое УЧР обращается к широкому кругу организационных вопросов, связанных с изменениями в структуре и культуре, эффективностью работы организации и ее показателями, соответствием ресурсов будущим потребностям, развитием отличительных способностей, управлением знаниями и управлением переменами. Оно связано как с удовлетворением требований человеческого капитала, так и с развитием способности реализовать процессы, то есть с возможностью эффективно выполнять действия. В целом, оно должно рассматривать все главные вопросы, связанные с людьми, которые влияют, или на которых влияет стратегический план конкретной организации. Как заметил Боксал (*Boxall, 1966*): «Основные вопросы УЧР, такие, как выбор исполнительным руководством направления или формирование позитивных образцов трудовых отношений, в любой фирме являются стратегическими».

Фокусная точка стратегического УЧР

Стратегическое УЧР сосредоточено на том, что отличает данную фирму от ее конкурентов (*Purcell, 1999*). Оно вырабатывает заявление о намерениях, которое определяет средства достижения целей, а это связано с долгосрочным размещением важных ресурсов компании и с тем, чтобы эти ресурсы и возможности соответствовали внешнему окружению. Стратегия — это способ рассмотрения самых важных вопросов и факторов успеха, и стратегические решения направлены на то, чтобы оказать серьезное и долгосрочное влияние на поведение и успех данной организации.

Смысл стратегического УЧР

Согласно Хендри и Петтигрю (*Hendry and Pettigrew, 1986*), стратегическое УЧР преследует четыре цели:

- применение планирования;
- логичный и последовательный подход к проектированию систем персонала и управлению ими, основанный на политике занятости и стратегии использования людских ресурсов, который, кроме того, часто подкрепляется некой «философией»;
- установление соответствия между деятельностью и политикой УЧР и определенной ясно выраженной стратегией бизнеса;
- рассмотрение работников данной организации в качестве «стратегического ресурса» для достижения «преимущества в конкуренции».

ЦЕЛИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УЧР

Основной целью стратегического УЧР является создание стратегических возможностей за счет обеспечения организации квалифицированными, лояльными и хорошо мотивированными работниками, которые нужны для достижения долгосроч-

ного конкурентного преимущества. УЧР предназначено для того, чтобы сохранить ощущение общего направления в часто бурной окружающей среде с тем, чтобы, разрабатывая и внедряя последовательные и практичные программы по ЧР, можно было удовлетворять деловые потребности организации, а также индивидуальные и коллективные потребности ее работников. Как замечают Л. Дайер и Т. Холдер (*Dyer and Holder, 1998*), стратегическое УЧР должно обеспечивать «объединяющую структуру, которая является одновременно полной, интегрирующей и основанной на изменяющихся обстоятельствах».

Рассматривая цели стратегического УЧР, необходимо учитывать степень, в которой стратегия УЧР должна принимать во внимание интересы всех групп заинтересованных в организации лиц, всех ее работников в целом так же, как владельцев и руководящих сотрудников. Используя терминологию Стори (*Storey, 1989*), «мягкое стратегическое УЧР» будет больше внимания уделять аспекту человеческих отношений в руководстве людьми, подчеркивая надежность трудовой занятости, постоянное развитие, коммуникацию, участие, качество трудовой жизни и равновесие во весь период трудового стажа. Важными будут считаться этические вопросы. С другой стороны, «жесткое стратегическое УЧР» будет делать акцент на доход, который должен быть получен от инвестиций в человеческие ресурсы в интересах бизнеса.

В идеале стратегическое УЧР должно попытаться достичь правильного равновесия между мягкими и жесткими элементами. Все организации существуют для того, чтобы достигать определенных целей, они должны обеспечить себя необходимыми ресурсами для того, чтобы это сделать, и эти ресурсы должны использоваться эффективно. Но, кроме того, компании должны учитывать вопросы, связанные с человеческим фактором, которые содержатся в концепции мягкого стратегического УЧР. Говоря словами Д. Квина Милза (*Quinn Mills, 1983*), они должны планировать, думая о людях, принимая во внимание потребности и стремления всех членов организации. Проблема заключается в том, что во многих организациях моменты, связанные с жестким вариантом, выходят на первый план, оставляя далеко позади аспекты мягкого стратегического УЧР.

ОБОСНОВАНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УЧР

Основанием для стратегического УЧР является то ощутимое преимущество, которое дает наличие согласованной и осознанной базы для разработки подходов к управлению людьми, рассчитанных на длительную перспективу. К. Ленник-Хол и М. Ленник-Хол (*Lengnick-Hall and Lengnick-Hall, 1990*) предположили, что в основе этой базы в бизнесе лежит идея достижения конкурентного преимущества через УЧР: «Конкурентное преимущество является основной сутью конкурентной стратегии. Оно заключает в себе способности, ресурсы, отношения и решения, которые позволяют любой организации использовать возникающие на рынке благоприятные возможности и избегать опасностей, могущих помешать ей занять желаемую позиции». Они утверждают, что все шире признается тот факт, что ориентированный на ресурсы подход к стратегическому УЧР, как он описан ниже, является ключом к созданию конкурентного преимущества.

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УЧР, ОРИЕНТИРОВАННОЕ НА РЕСУРСЫ

Концепция ориентированного на ресурсы стратегического УЧР основывается на мнении, высказанном Хамелем и Прахаладом (*Hamel and Prahalad, 1989*), о том, что преимущества в конкуренции можно добиться, если фирма получит и разовьет человеческие ресурсы, которые позволят ей быстрее обучаться и эффективнее применять свои знания, чем ее конкуренты. Барней (*Barney, 1991*) утверждает, что устойчивое конкурентное преимущество возникает в результате приобретения и эффективного использования группы отличительных ресурсов, которые конкуренты не могут скопировать. Уникальные таланты работников, включая превосходные показатели работы, производительность, гибкость, инновации и способность обеспечивать высокий уровень персонального обслуживания заказчиков, — вот то, что могут дать люди для достижения сильной конкурентной позиции организации. Люди дают ключ к управлению осью взаимодействий между службами организации и внешним окружением. Можно сказать, что несомненной выгодой, возникающей в результате конкурентного преимущества, основанного на эффективном управлении людьми, является то, что это преимущество трудно повторить. Стратегия, политика и практика ЧР организации являются уникальным сочетанием процессов, процедур, людей, стилей, способностей и организационной культуры. Одним из ключей к достижению преимущества в конкурентной борьбе является способность устанавливать различие между тем, что дает своим заказчикам данная организация и тем, что могут дать ее конкуренты. Такое отличие может быть достигнуто при наличии стратегии ЧР, которая обеспечивает то, что:

- кадры данной фирмы более высокого качества, чем у ее конкурентов;
- уникальный интеллектуальный капитал, которым обладает данная компания, развивается и обучается;
- развивается культура, которая поощряет организационное обучение.

Целью ориентированного на ресурсы подхода является улучшение качества ресурсов — достижение стратегического соответствия между ресурсами и благоприятными возможностями и получение добавленной стоимости от эффективного размещения ресурсов. В соответствии с теорией интеллектуального капитала, ориентированный на ресурсы подход подчеркивает, что капитальные вложения в кадры увеличивают их ценность для фирмы. Подход, ориентированный на ресурсы, как указывает Барней (*Barney, 1991*), может развивать стратегические возможности. Стратегической целью будет «создание фирм, которые являются более интеллектуальными и гибкими, чем их конкуренты» (*Boxall, 1996*), для чего на работу должны будут приниматься и более талантливые сотрудники, чьи навыки следует развивать и расширять.

Ориентированная на ресурсы стратегия, таким образом, занимается расширением интеллектуального капитала фирмы. Как комментирует Д. Ульрих (*Ulrich, 1998*): «Знание стало непосредственным преимуществом в конкурентной борьбе для компаний, продающих идеи и отношения. Задача организаций — обеспечить возможность найти, приспособить, оплатить и сохранить тех талантливых людей, которые им нужны». Убедительное логическое обоснование ориентированной на ресурсы стратегии дал Р. Грант (*Grant, 1991*):

Когда внешнее окружение находится в состоянии постоянного изменения, ресурсы, принадлежащие фирме, и ее возможности могут быть гораздо более устойчивой основой, на которой можно построить самобытность фирмы. Отсюда следует, что определенность предприятия, с точки зрения того, что оно способно делать, может предложить более постоянную основу для стратегии, чем определенность, основанная на потребностях (например рынка), которые бизнес стремится удовлетворить.

ПОДХОДЫ К СТРАТЕГИЧЕСКОМУ УЧР

Ориентированный на ресурсы подход к стратегическому УЧР уделяет особое внимание удовлетворению потребностей интеллектуального капитала организации. Поэтому стратегическое УЧР рассматривает развитие потенциала ресурсов и достижение стратегического соответствия в целом (см. описание ниже) и, в частности, оценивает относительные достоинства подходов, основанных на лучших практических методах, занимается вопросами наилучшего соответствия и конфигураций (см. ниже в данном разделе).

Потенциал ресурсов

Подход, ориентированный на потенциал ресурсов, имеет дело с приобретением, развитием и сохранением интеллектуального капитала. Кадровые ресурсы рассматриваются в качестве основного источника конкурентного преимущества. Как сказал К. Камочи (*Kamoche, 1996*), основой этого подхода является признание «запаса ноу хау» в фирме. Он утверждает, что этот взгляд, ориентированный на потенциал ресурсов, является одним из подходов, который создает и обеспечивает объединяющую структуру для сферы управления человеческими ресурсами. Как отмечают Р. Шулер и Джексон (*Schuler and Jackson, 1987*): «В рамках этой структуры фирмы пытаются получить конкурентное преимущество, используя человеческие ресурсы, вырабатывая отличительные способности (умения), которые развиваются на базе отношений данной фирмы с ее поставщиками, заказчиками и сотрудниками».

Стратегическое соответствие

Ключевым понятием стратегического УЧР является понятие соответствия или интеграции. Его иногда называют «моделью соответствия». Д. Уолкер (*Walker, 1992*) определяет стратегическое УЧР как «средства нацеливания управления человеческими ресурсами на стратегическую суть данного бизнеса».

Стратегия ЧР должна соответствовать стратегии данной компании (вертикальное соответствие). Но лучше, чтобы стратегия ЧР была неотъемлемой частью стратегии предприятия и вносила бы свой вклад в процесс планирования бизнеса. Вертикальная интеграция необходима для того, чтобы обеспечить согласованность стратегии предприятия и стратегии в сфере человеческих ресурсов, так чтобы первая поддерживала реализацию второй и на самом деле помогала определять ее. Кроме того, необходима горизонтальная интеграция между различными аспектами стратегии ЧР, чтобы различные элементы хорошо согласовывались друг с другом. Конечная цель этого — нахождение последовательного подхода к управлению людьми, при котором различные практические решения поддерживают друг друга.

Д. Гест (*Guest, 1989b*) предположил, что стратегическое управление человеческими ресурсами в основном занимается интеграцией и что одной из основных

целей УЧР является обеспечение того, чтобы «оно была полностью интегрировано в стратегическое планирование так, чтобы правила в сфере УЧР согласовывались как между собой, так и со всеми остальными на иерархической лестнице, и УЧР использовалось бы руководителями подразделений на практике как часть их ежедневной деятельности». Уолкер (*Walker, 1992*) указывал, что стратегии ЧР являются функциональными стратегиями, подобно стратегиям маркетинга, производства, информационных технологий, но их отличие в том, что они переплетены со всеми другими стратегиями. Управление кадрами — это не отдельная функция, а средство, с помощью которого реализуются все стратегии предприятия. Планирование ЧР должно быть неотъемлемой частью всех других стратегических формулировок. Там, где оно отделено, его следует внимательно согласовывать со всем остальным.

Три основных подхода

Три основных подхода к разработке стратегий ЧР были следующим образом сформулированы Р. Ричардсоном и М. Томпсоном (*Richardson and Thompson, 1999*):

- подход *«наилучшего практического решения»* основан на убеждении, что существует набор превосходных практических решений УЧР, который, если его применять, улучшит показатели работы организации;
- подход *«наилучшего соответствия»* основан на убеждении, что не может быть универсальных рецептов для правил и практических решений УЧР (они зависят от окружения организации, ее культуры и бизнес-стратегии);
- *«конфигурационный»* подход делает акцент на поиске отличительной конфигурации — системы встроенных практических решений ЧР, которые в сочетании с конкретными функциями организации более эффективны, чем если бы они существовали как не связанные единицы. Эту концепцию обычно называют «связыванием в один узел».

Наилучшее практическое решение

Данный подход основан на убеждении, что существует набор превосходных практических решений УЧР и что его применение приведет к наилучшим показателям работы организации (табл. 2.1).

Все эти практические решения могут считаться «хорошими», но в соответствии с теорией относительности, трудно согласиться, что они всегда являются «лучшими практическими решениями». То, что хорошо срабатывает в одной организации, не обязательно будет хорошо работать в другой, поскольку может не соответствовать стратегии новой организации, ее культуре, стилю управления, технологии или практике работы. Б. Бекер и др. (*Becker et al, 1997*) отмечают, что: «Системы работы организаций с высокими показателями очень своеобразны и для достижения оптимальных результатов должны быть тщательно подогнаны к индивидуальной ситуации каждой фирмы». Д. Перселл (*Purcell, 1999*) также критиковал наилучшие практические решения или универсальный взгляд, указывая на несоответствие между верой в лучшие практические решения и подходом, ориентированным на ресурсы, который делает акцент на нематериальные активы, включая ЧР, позволяющие фирме работать лучше, чем ее конкуренты. Он задается вопросом, как «уни-

Таблица 2.1

Лучшие практические решения УЧР

Гест (Guest, 1999a)	Паттерсон и др. (Patterson et al, 1997)	Пфеффер (Pfeffer, 1994)	Министерство труда США (1993)
Отбор и тщательное использование отборочных тестов для выявления тех, кто может внести определенный вклад Профессиональная подготовка и, в частности, признание того, что она является постоянной деятельностью Проектирование видов работ для достижения гибкости, приверженности и мотивации, включая меры, направленные на то, чтобы работники отвечали за применение в полном объеме своих знаний и навыков и были независимы в этом Коммуникации, которые обеспечивают полную информацию всем за счет двусторонних процессов Программы разделения собственности работниками для того, чтобы работники знали о значении своих действий, включая такие как отсутствие на рабочем месте и текучесть кадров, для финансовых показателей фирмы	Современные процессы отбора и поиска персонала Современные вводные программы Сложное профессиональное обучение Согласованные системы оценки Гибкость навыков работников Многообразие видов работ на производстве Использование формальных команд Постоянные и обширные коммуникации Применение команд улучшения качества Гармоничные условия Базовая оплата выше, чем у конкурентов Применение систем материального стимулирования	Надежность трудовой занятости Селективный прием на работу Группы самоуправления Ориентированная на показатели труда оплата Профессиональное обучение для обеспечения квалифицированных и мотивированных кадров Уменьшение различий в статусе Совместное использование информации	Тщательно разработанные системы приема на работу, отбора и обучения Официальные системы совместного с работниками использования информации Четкое описание видов работ Процессы участия высокого уровня Мониторинг установок Оценка показателей работы Функционирующий должным образом порядок рассмотрения жалоб Системы продвижения и оплаты, которые направлены на признание и вознаграждение работников с высокими показателями труда

версальный подход к лучшим практическим решениям может согласовываться с той точкой зрения, что только некоторые ресурсы и процедуры важны и ценны, поскольку именно они являются редкими и трудно воспроизводимыми?». Опасность, как указывает К. Легге (*Legge, 1995*), состоит «в механическом согласовании стратегии с практикой и с правилами УЧР».

Наилучшее соответствие

По причинам, приведенным выше, многие авторы считают, что «наилучшее соответствие» более важно, чем «лучшие практические решения». Нельзя дать универсального рецепта для политики и практики УЧР. Наилучшее решение зависит от многих обстоятельств. Безусловно, мы не хотим сказать, что «хорошее практическое решение», то есть, решение, которое привело к хорошим результатам в одной ситуации, нужно игнорировать. Определение эталонных систем может использоваться как средство для выявления областей инноваций и развития, которые внедряются повсюду и приносят хорошие результаты. Но, зная о том, что хорошо работает и, в идеале, о том, что не работает в похожих организациях, фирма сама должна принять решение о том,

что приемлемо для нее и какие уроки следует извлечь из чужого опыта, чтобы добиться соответствия между конкретной стратегией и производственными потребностями. Исходным пунктом должен стать анализ деловых потребностей фирмы в контексте ее окружения (культура, структура, технология и процессы). Это может точно указать, что необходимо сделать. После этого полезно собрать и перемешать различные ингредиенты «лучших практических решений» и выработать некий подход, который будет использовать те практические шаги, которые соответствуют выявленным потребностям бизнеса.

Но существуют проблемы и у метода наилучшего соответствия, это было отмечено Перселлом (*Purcell, 1999*), который, превратив в груду обломков концепцию лучших практических решений, пошел дальше и так же поступил с понятием наилучшего соответствия: «Поиск модели соответствия или согласования для УЧР также ограничен невозможностью смоделировать все случайные переменные, сложностью показа их взаимосвязей и влияний, которые изменения одной из переменных оказывают на другие». По мнению Персела, организациям следует меньше заботиться о наилучшем соответствии или лучших практических решениях и быть более восприимчивыми к процессам организационных изменений, чтобы «не попасть в ловушку логики рационального выбора».

«Связывание в один узел» (конфигурация)

«Связывание в один узел» — это разработка и внедрение нескольких практических решений ЧР вместе, при этом они влияют друг на друга и, следовательно, дополняют и поддерживают друг друга.

Иногда этот процесс называют адаптацией «метода конфигурации» (*Delery and Doty, 1996*), или использованием «дополнительности» (*MacDuffie, 1995*). Д. Мак-Даффи утверждает, что: «Идея подхода «связывание в один узел» — это взаимосвязанность и внутренняя согласованность практических методов в этом «пучке», и в этой ситуации «чем больше, тем лучше» для воздействия на показатели работы, потому что возникает эффект наложения и взаимного усиления практических методов».

Л. Даиэр и Т. Ривз (*Dyer and Reeves, 1995*) определяют стратегии человеческих ресурсов как «внутренне согласованные пучки практических методов в отношении человеческих ресурсов». Д. Мак-Даффи (*MacDuffie,1995*), Д. Артур (*Arthur, 1992*) и Ичниовски и др. (*Ichniowski et al, 1997*) исследовали, в какой мере комбинации практических решений определенны, и связаны ли показатели деятельности организации с применением этой комбинации. Они пришли к выводу, что фирма, применяющая ряд практических решений в сфере ЧР, должна иметь более высокие показатели деятельности, при условии, что она к тому же достигает высокого уровня соответствия конкурентной стратегии. Л. Дайер и Т. Ривз замечают, что: «Логические доказательства в защиту комбинации решений просты... Поскольку показатели работы сотрудника являются функцией как способностей, так и мотивации, имеет смысл применять практические методы, которые направлены на усиление обеих составляющих». Таким образом, существует несколько способов добиться от работников необходимых навыков (например, тщательный отбор и обучение) и множество стимулов для усиления мотивации (различные формы финансового и нефинансового вознаграждения). Л. Даиэром и Т. Ривзом было проведено исследование различных моделей, включающих

практические методы ЧР, целью которого было проанализировать связи между УЧР и показателями работы предприятия. Данное исследование выявило, что большинство моделей включали в себя такие формы, как участие, тщательный отбор, всестороннее обучение и пропорциональная оплата.

Трудность, сопряженная с конфигурационным подходом, заключается в том, что необходимо решить, какой метод соотношения различных практических шагов является наилучшим. Нет доказательств, что один «пучок» в большинстве случаев лучше другого. Д. Делени и Х. Хьюзлид (*Delaney and Huselid, 1996*) не обнаружили никакого положительного воздействия какой-либо конкретной комбинации практических методов в противоположность тому, что утверждает Гест (*Guest, 1997*); ряд исследователей показали, что простое применение большего количества практических методов, приводящих к высоким показателям, будет давать лучшие результаты.

В определенном смысле, стратегическое УЧР является целостным: оно понимает организацию как единое целое и обращается к тем вещам, которые должны быть предприняты в рамках всей организации для того, чтобы она оказалась способна достичь корпоративных стратегических целей. Стратегическое УЧР не интересуют изолированные программы и методы или узконаправленные программы УЧР.

Среди предположений Геста (*Guest, 1986b*) относительно УЧР есть мысль о том, что стратегическая интеграция — это, в частности, способность организации обеспечить согласованность различных аспектов УЧР. Один из способов рассмотрения данного понятия — это говорить, что некоторая степень последовательности будет достигнута, если, во-первых, будет существовать наиважнейшее стратегическое требование или такая движущая сила, как, например, качество, показатели деятельности или потребность развивать навыки и квалификацию и, во-вторых, если это требование будет инициировать различные процессы и правила, предназначенные для того, чтобы действовать согласованно и достигать определенных результатов. Например, если движущей силой является улучшение показателей работы, можно применять метод разделения по уровню компетенции, чтобы устанавливать правила ухода на пенсию, определять потребности в обучении и развитии и устанавливать необходимые образцы поведения или показателей работы. Модель компетентности может служить основой для планирования человеческих ресурсов и в центрах развития. Последние также могут быть включены в процессы управления показателями деятельности там, где первичными целями являются цели развития, а в качестве критерия для рассмотрения поведения и оценки потребностей в обучении и развитии используется уровень компетентности. На уровне компетентности может основываться оценка различных видов работ и, ориентируясь на него, можно ввести соответствующие системы оплаты. Этот идеал, будучи «грандиозным проектом», возможно, трудно достижим», его сложно внедрить немедленно и следует делать это постепенно.

ОГРАНИЧЕНИЯ КОНЦЕПЦИИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УЧР

Похоже, что идея стратегического УЧР основана на убеждении в том, что формирование стратегии — это рациональный и линейный процесс, такой, как показан на рис. 2.1. Видно, что общая стратегия ЧР вытекает из стратегии бизнеса и создает конкретные стратегии ЧР в основных сферах. Все это связано с систематическими

исследованиями внутреннего и внешнего окружения организации, которая определяет, какие вопросы бизнеса, организации и ЧР необходимо рассматривать.

Но в реальности стратегическое УЧР, как правило, не является формальным, хорошо сформулированным и линейным процессом, который бы логично вытекал из стратегии бизнеса. Г. Минцберг (*Mintzberg, 1987*) подчеркивал, что стратегия возникает со временем в ответ на развивающуюся ситуацию, а Тайсон (*Tyson, 1997*) указывал, что:

- стратегия — это нечто развивающееся и гибкое: она никогда не существует в настоящем, она всегда «вот-вот возникнет»;
- стратегия реализуется не только при помощи официальных заявлений, она воплощается также через действия и реакции;
- стратегия — это описание действия, ориентированного на будущее, которое всегда направлено на изменение;
- сам процесс управления регулирует возникающие стратегические направления.

Стратегии бизнеса могут быть сформулированы по мере их применения; они постоянно находятся в развитии и могут иметь смутные очертания. Каким образом при таких обстоятельствах можно достичь «стратегического соответствия»?

Исследование, проведенное Л. Грэттоном и др. (*Gratton et al, 1999*) в восьми британских организациях, показало, что успешные попытки достичь внутренней согласованности существуют редко: «Ни в одном случае не было четко разработанной и сформулированной стратегии, которая была бы преобразована в набор инициатив, взаимно поддерживающих друг друга, и практических шагов в сфере человеческих ресурсов».

Трудности в достижении внутренней согласованности могут объясняться следующими причинами:

- сложность организации и ее стратегических направлений, что может затруднять достижение какой бы то ни было согласованности между разнообразными видами деятельности и планами;

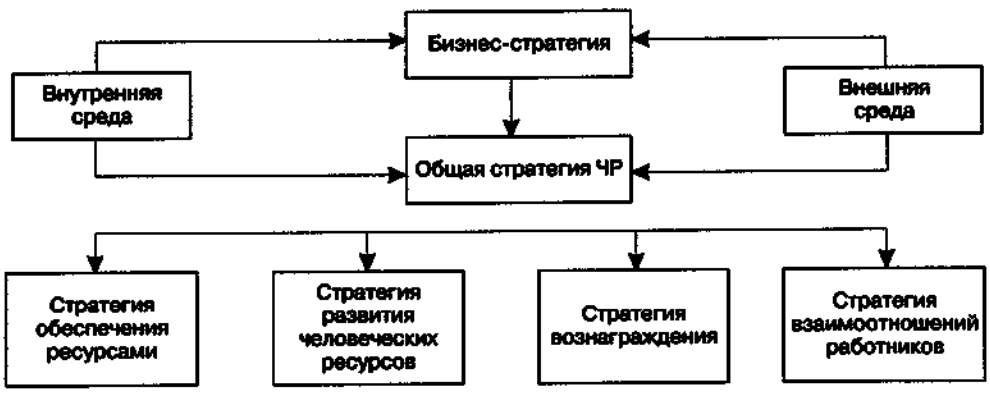

Рис. 2.1. Линейная модель стратегического УЧР

- высшие руководители, желающие быстрых достижений; это приводит к тому, что инновации осуществляются независимо от показателей ЧР; наиболее широко известный пример этого — введение оплаты в соответствии с показателями работы при отсутствии отлаженных процессов управления показателями работы;
- увеличение подходов к развитию практических шагов в сфере ЧР, возникающее порой из-за давления руководства или из-за финансовых ограничений;
- трудности при принятии решения о наиболее подходящем «пучке» в заданных обстоятельствах;
- недостаточное понимание среди специалистов-практиков того, что необходимо активно достигать интеграции;
- трудности внедрения, когда, даже при наличие глобального проекта и большого количества слов, реальность отличается от идеала — трудно поддерживать связи, менеджеры подразделений безразличны к своим задачам или не способны решать их, работники относятся к новым инициативам с подозрением или враждебно.

ФОРМУЛИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ ЧР

Как обнаружили Грэттон и др. (*Gratton et al, 1999*), концепция стратегического УЧР может быть несколько расплывчатой, слова может быть трудно воплотить в реальность. Относительно легко создать общие заявления о стратегическом намерении, но внедрение и формулировка конкретной долгосрочной стратегии может представлять собой гораздо большую трудность. Но, несмотря на то, что разработка и успешное внедрение стратегических задач ЧР могут быть трудными, для создания ощущения направления и цели, а также в качестве основы для развития соответствующей и согласованной теории и практики ЧР, желательно придерживаться стратегического подхода. Возможно, будет нелегко достичь согласованности стратегий, но стоит постараться сделать это.

Подход к формулированию стратегий ЧР

Р. Ричардсон и М. Томпсон (*Richardson and Thompson, 1999*) предположили, что стратегия, относится ли она к области ЧР или к любой другой сфере менеджмента, должна обладать двумя ключевыми элементами: должны существовать стратегические цели, то есть то, чего данная стратегия хочет достичь; и должен быть план действий, то есть средства, с помощью которых эти цели предполагается достичь. Цели следует определять в общих чертах: что должно быть сделано для удовлетворения потребностей организации и индивидуальных потребностей работников. На этом фоне можно формулировать более конкретные стратегии ЧР и составлять планы для их реализации.

Однако следует помнить, что стратегическое УЧР — это, в значительной степени, склад ума: убежденность в том, что выяснение намерений и обеспечение того, чтобы планируемые действия соответствовали стратегии бизнеса, а различные составляющие стратегии ЧР были бы интегрированы друг с другом, дает преимущества. Это не тот процесс, который можно свести к последовательности шагов. Как правило, этот процесс гораздо менее упорядочен, чем те модели, которые показаны на рис. 2.1. Это

становится вполне понятным, если помнить, что стратегическое УЧР, имея дело с тщательной разработкой и внедрением логического плана действий, в то же время связано с управлением переменами в условиях неопределенности.

Возможно, лучший взгляд на реальность стратегического УЧР — это помнить утверждение Г. Минцберга и др. (*Mintzberg et al, 1987*) о том, что формулировка стратегии — это скорее работа с «предпочтениями, выборами и соответствием», чем упражнение по формальной логике. Желательно также следовать анализу Минцберга и трактовать стратегию ЧР в большей мере как перспективу, чем как строгую процедуру для составления карты будущего.

Вопросы стратегического планирования

Двумя основными вопросами стратегического планирования являются: «Куда мы идем?» и «Что нам нужно для того, чтобы туда прийти?» Ответы на вопрос «Куда мы идем?» получают, выясняя, что организация намерена делать (ее стратегический план, если таковой существует) и каковы потребности бизнеса, которые необходимо удовлетворить, чтобы реализовать эти намерения. Те пункты этого плана, которые относятся к человеческим ресурсам, затем можно оценить с точки зрения структуры и развития организации, обеспеченности ресурсами, развития человеческих ресурсов, управления показателями работы, вознаграждения и взаимоотношений работников. Ответы на вопрос «Что нам нужно для того, чтобы туда прийти?» будут основаны на первоначальной оценке текущей ситуации, возможно, в форме SWOT-анализа — сильные стороны, слабые стороны, благоприятные возможности и опасности. На основе этого анализа могут быть выработаны конкретные предложения по нововведениям в сфере ЧР, разработаны программы и определены ресурсы, необходимые для их реализации. Важно определить цели с точки зрения того, как эти предложения будут удовлетворять потребности бизнеса, и установить критерии успеха.

При стратегическом планировании полезно держать в голове разные модели, которые описывают различные подходы к стратегическому планированию, которые объясняются ниже, а именно: управление, ориентированное на высокие показатели труда, управление, ориентированное на высокий уровень приверженности, и управление, ориентированное на высокий уровень участия. Здесь не существует однозначных рецептов — всегда будет выбор, какую модель или какие части различных моделей использовать, однако рамки, в которых будет осуществляться реальный выбор, будут заданы такими факторами, как стратегия бизнеса, имеющиеся в наличии ресурсы и окружение, в котором работает данная фирма. Необходимо также учитывать, как будет достигаться горизонтальная и вертикальная согласованность и насколько возможно и желательно применение метода «связывание в один пучок».

Управление, ориентированное на высокие показатели работы

Управление, ориентированное на высокие показатели работы (в США его называют «рабочие системы и практические методы, ориентированные на высокие показатели работы»), направлено на то, чтобы через работников повлиять на такие показатели работы фирмы, как производительность, качество, уровень обслуживания клиента, рост бизнеса, прибыли и, в конце концов, получение дополнительной стоимости для акционеров. Практические шаги управления, ориентированного на высокие показатели работы, включают в себя скрупулезные процедуры найма и отбора кадров, обширное и соответствующее потребностям обучение, деятельность

по развитию руководства, системы материального стимулирования и процессы управления показателями работы. Особенности управления, ориентированного на высокие показатели работы, в том виде, как они определены американским министерством труда (1993), приведены в табл. 2.1.

Модель управления, ориентированного на высокий уровень приверженности

Одной из определяющих особенностей УЧР является то, что оно подчеркивает важность расширения взаимной приверженности (*Walton, 1985b*; *Wood, 1996*), описывает управление, ориентированное на высокий уровень приверженности, следующим образом: «...(это) форма руководства, направленная на достижение приверженности, при которой поведение регулируется, в первую очередь, самим работником, а не контролируется внешними санкциями и давлением на отдельного человека, а отношения в пределах организации строятся на высоком уровне доверия».

Вот способы создать организацию с высоким уровнем приверженности в том виде, как их описывают М. Бир и др. (*Beer et al, 1984*) и Р. Уолтон (*Walton, 1985b*):

- развитие карьеры и акцент на обучаемость и приверженность как ценные характеристики работников на всех уровнях организации;
- высокий уровень функциональной гибкости с отказом от жестких должностных инструкций;
- снижение иерархичности и устранение различий в положении;
- опора на возможности команд (брифинги команд) при распространении информации, структурирование работы (работа в командах) и помощь в разрешении проблем (группы качества).

К этому списку Вуд и Албанис (*Wood and Albanese, 1995*) добавляют:

- виды работ сознательно проектируются руководством так, чтобы поручаемые задания приносили внутреннее удовлетворение;
- политика отсутствия обязательных временных приостановок работы и сокращений, а также гарантия постоянной занятости, при возможном применении труда временных работников для того, чтобы смягчить колебания спроса на рабочую силу;
- новые формы оценки и системы оплаты, конкретнее — оплата по заслугам и разделение прибыли;
- важная роль работников в управлении качеством.

Методы достижения приверженности описаны в главе 11.

Управление, ориентированное на высокий уровень участия

Этот подход подразумевает отношение к работникам как к партнерам, чьи интересы уважают и которые имеют право голоса при решении затрагивающих их вопросов. Он связан с информацией и участием. Целью его является создание атмосферы, в которой между руководителями и членами их команд происходил бы постоянный диалог относительно выработки планов и распространения информации о миссии, ценностях и целях данной организации. Такой подход дает обоюдное понимание того, что *должно быть* достигнуто, и создает некую систему для управления и развития людей, которая обеспечивает то, что это *будет* достигнуто.

Достижение вертикальной согласованности — интеграция стратегий бизнеса и УЧР

Решая, как интегрировать стратегии бизнеса и ЧР, менеджеры должны помнить, что вопросы бизнеса и ЧР влияют друг на друга и на стратегии подразделений и предприятия в целом. Устанавливая эти связи, следует принять во внимание тот факт, что стратегии изменений должны быть согласованы с изменениями во внешней и внутренней среде. В какой-то момент времени можно достичь согласованности, но обстоятельства изменятся, и согласованность может исчезнуть. Чрезмерное стремление к «согласованности» с существующим положением будет мешать применять гибкие подходы, а они необходимы в условиях бурных перемен. Этот «преходящий» фактор при достижении соответствия выявили Грэттон и др. (*Gratton et al, 1999*). Дополнительным фактором, затрудняющим достижение вертикальной согласованности, является то, что стратегия бизнеса может не быть четко сформулированной — она может находиться в стадии разработки или развития. Это значит, что нет ничего, с чем можно согласовывать стратегии ЧР.

Но можно предпринять попытку понять, в каком направлении движется организация, даже если это не выражено в четком стратегическом плане. Все предприятия имеют стратегические направления развития в форме намерений, даже если они плохо сформулированы или подлежат изменениям. Идеал согласованности, в строгом смысле этого слова, труднодостижим.

Возможным подходом к согласованию стратегий бизнеса и ЧР может быть соотнесение последних со стратегиями конкуренции данной фирмы, включая те, которые перечислил Л. Портер (*Porter, 1980*). Таблица 2.2 иллюстрирует то, как это может выражаться.

Как предположили Райт и Снелл (*Wright and Snell, 1998*), для достижения вертикальной согласованности необходимо:

- знать, какие навыки и поведение требуются для осуществления этой стратегии;
- знать практические методы УЧР, которые необходимы, чтобы добиться такого поведения и навыков;
- быть способным быстро внедрять желаемые системы практических шагов УЧР.

Таблица 2.2

Сопряжение стратегий УЧР и конкурентной борьбы

Стратегия конкурентной борьбы	Стратегия УЧР		
	обеспечение ресурсами	развитие ЧР	вознаграждение
Достижение конкурентного преимущества через нововведения	Набор и удержание высококвалифицированных работников, способных к инновациям и с опытом работы в этой сфере	Развивать стратегические способности и увеличивать возможности для расширения способностей к инновациям, усиливать интеллектуальный капитал организации	Обеспечивать финансовые стимулы и вознаграждение, а также признание за успешные инновации

Окончание табл. 2.2

Стратегия конкурентной борьбы	Стратегия УЧР		
	обеспечение ресурсами	развитие ЧР	вознаграждение
Достижение конкурентного преимущества через повышение качества	Использование усложненных процедур отбора при приеме на работу, чтобы взять людей, которые, с наибольшей вероятностью привнесут высокое качество и высокий уровень обслуживания заказчика	Поощрять развитие научающейся организации, разрабатывать и внедрять процессы управления знаниями; поддерживать инициативы, направленные на совокупное качество и заботу о клиенте при целенаправленном профессиональном обучении	Согласовывать вознаграждение с показателями качества и высоким уровнем обслуживания заказчиков
Достижение конкурентного преимущества через лидерство в издержках	Разрабатывать процедуры приема на работу в центре и на периферии; принимать тех сотрудников, которые с большей вероятностью будут привносить добавленную стоимость; гуманно планировать и проводить сокращение штатов	Обеспечивать обучение, направленное на повышение производительности; вводить профессиональное обучение в соответствии с несущными потребностями бизнеса, которое может ощутимо повысить эффективность затрат	Пересмотр практики выплаты вознаграждений с тем, чтобы они обеспечивали ценность денежных средств и не приводили к ненужным затратам
Достижение конкурентного преимущества путем приема на работу людей, лучших, чем у конкурентов	Применение усложненных процедур приема на работу и отбора сотрудников, основанных на тщательном анализе специальных способностей, необходимых организации	Развитие процессов организационного обучения; поощрение самообучения посредством планов личного развития как составной части процесса управления показателями работы	Разрабатывать процессы управления показателями работы, которые позволят привязывать как финансовые, так и нефинансовые вознаграждения к уровню компетенции и профессионального мастерства; обеспечение конкурентноспособных уровней оплаты

Достижение горизонтальной согласованности

Горизонтальная согласованность достигается тогда, когда различные стратегии ЧР гармонизированы и поддерживают друг друга. Этого можно достичь, применяя метод «связывания в один пучок» или «конфигурации». Если попытка «связать в один пучок» будет продумана, этот процесс будет направляться движущими силами и особенностями данного бизнеса. Для этого необходимо предпринять следующие шаги.

1. Проанализировать потребности и особенности рассматриваемого предприятия.
2. Оценить, как стратегии ЧР могут помочь удовлетворить потребности данного предприятия и при этом соответствовать его особенностям.
3. Выявить те способности и поведение, которые требуются от работников, чтобы они могли максимально способствовать достижению стратегических целей.
4. Оценить эффективность существующей практики ЧР и потребность в переменах.

5. Проанализировать способы соединения различных практических мер в «пучок» так, чтобы они усиливали друг друга и, следовательно, были согласованными. Это подразумевает применение интегрирующих практических мер, таких, как процессы, основанные на уровне компетентности, которые влияют на набор кадров, обучение, управление показателями работы и вознаграждение, а также на личное развитие.
6. Сформулировать программы для разработки таких практических мер, уделяя особое внимание тому, чтобы они были взаимосвязаны.

Целью этого является достижение согласованности, а это означает холистический подход — то есть ни одно из нововведений не должно рассматриваться изолированно от других. Необходимо стремиться к тому, чтобы создать синергизм, изыскивая, как одни практики могут поддержать другие, и выявляя общие потребности, которые могут быть удовлетворены инициативами в различных практических областях ЧР, если обдуманно соединить их. В табл. 2.3 приведены примеры того, как это может происходить.

Таблица 2.3

Общие элементы в различных областях практики ЧР

Общая стратегия в сфере ЧР	Область стратегии ЧР — общие элементы		
	обеспечение ресурсами	развитие ЧР	вознаграждение
Улучшить показатели работы	Набирать работников, исходя из уровня компетентности; вводить центры оценки	Применять обучение, основанное на уровне компетентности; вводить центры развития	Вводить оплату, основанную на уровне компетентности
Расширить базу профессиональных навыков	Выявить потребности развития профессиональных навыков новых сотрудников	Анализировать профессиональные навыки; применять целенаправленное профессиональное обучение в области выявленных потребностей; официально регистрировать профессиональные навыки	Вводить оплату, основанную на уровне профессионального мастерства
Обеспечить развитие уровня компетентности и возможности карьерного роста	Развивать структуры и профили компетентности; определять уровни компетентности и потенциал с помощью процессов управления показателями работы	Использовать управление показателями работы и планы персонального развития в качестве базы для определения и удовлетворения потребностей в обучении; устанавливать широкие связи для развития карьеры и применения горизонтальных путей развития; определить лестницы карьерного роста в группах должностей, с точки зрения уровня компетентности	Разрабатывать структуры широких связей или групп должностей, определенных с точки зрения уровня компетентности, которые четко указывают на целевые пункты (требования к уровню компетентности на различных ролях внутри и вне групп должностей); учреждать системы оплаты за развитие карьеры при движении в горизонтальном направлении

Окончание табл. 2.3

Общая стратегия в сфере ЧР	Область стратегии ЧР — общие элементы		
	обеспечение ресурсами	развитие ЧР	вознаграждение
Обеспечить профессиональную востребованность	Разрабатывать позитивный психологический контракт, основанный на обязательстве выявлять и развивать навыки, которые могут применяться в других сферах; обеспечивать свободу увеличения и расширения трудовых обязанностей и возможность перехода на новые роли	Выявлять потребности развития профессиональных навыков, планируя персональное развитие; учреждать программы для развития навыков, которые могут быть применены в других сферах деятельности	Разрабатывать структуры широких связей или групп должностей, которые определяют уровень компетентности для ролей или групп должностей и предоставляют основу для выявления потребностей обучения
Усилить приверженность	Анализировать особенности лояльных работников; применять усложненные методы отбора для выявления кандидатов, обладающих этими особенностями и способными в будущем сформировать приверженность данной организации; определять и распространять информацию об основных ценностях организации	На основе анализа особенностей лояльных сотрудников, распространять информацию о тех практиках, которые способствуют пониманию и принятию ключевых ценностей данной организации и поощряют поведение, ориентированное на эти ценности	Закрепление образцов поведения, ориентированных на ценности организации с помощью вознаграждения за поддержку этих ценностей
Повысить уровень мотивации	Анализировать особенности хорошо мотивированных работников и строить собеседования по отбору персонала так, чтобы получать информацию о том, насколько велика вероятность, что кандидаты будут хорошо мотивированы	Обеспечивать возможности обучения для закрепления особенностей высоко мотивированных работников	Применять процессы управления показателями труда в качестве базы для обеспечения нефинансового вознаграждения, связанного с возможностями развития и роста

РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИЙ УЧР

Поскольку стратегии, как правило, выражаются в абстрактной форме, их следует преобразовывать в программы с четко сформулированными целями и реалистичными задачами. Но реализация стратегий через конкретные действия — это нелегкий процесс. Термин «стратегическое УЧР» обесценился в некоторых кругах; иногда он означает не более, чем обобщение нескольких идей по поводу политики в сфере ЧР, иногда он описывает некоторый краткосрочный план, например увеличения процента удержания выпускников высших учебных заведений. Следует подчеркнуть, что стратегии ЧР — это не просто программы, политика или планы по поводу вопросов, связанных с ЧР, которые отдел кадров считает важными. Отдельные инициативы не представляют собой стратегического плана.

Проблема стратегического УЧР, как заметил Грэттон и др. (*Gratton et al, 1999*), состоит в том, что очень часто стратегические намерения не реализуются на практике. Как они сформулировали это:

> Одной из важных мыслей, красной нитью проходящей через всю эту книгу, является мысль о расхождении слов и реальной ситуации в сфере человеческих ресурсов, расхождении между теорией УЧР и практикой УЧР, между тем, что, по словам представителей кадровых служб, они делают, и тем, как практическая ситуация воспринимается работниками, между тем, в чем видят задачу кадровых служб менеджеры высшего звена, и той ролью, которую эти службы на деле играют.

Граттон и др. указали следующие факторы, создающие эти различия:

- тенденция работников многопрофильных организаций принимать только те инициативы, которые они считают относящимися к их конкретной сфере деятельности;
- тенденция работников с большим стажем оставаться верными существующему положению;
- сложные или неоднозначные инициативы могут быть не поняты работниками или будут восприниматься ими иначе, особенно в крупных многопрофильных организациях;
- труднее добиться принятия необычных инициатив;
- работники будут враждебно воспринимать инициативы, если, по их мнению, они противоречат особенностям данной организации, например сокращение штатов при установке корпоративной культуры «работа на всю жизнь»;
- конкретная инициатива может казаться опасной;
- несоответствия между корпоративными стратегиями и ценностями;
- степень доверия высшему руководству;
- насколько справедливой кажется данная инициатива работникам;
- степень, в которой уже существующие процессы могут помочь в проведении данной инициативы;
- бюрократия, которая приводит к инертности.

Препятствия для реализации стратегий ЧР

Препятствия, которые могут встретиться на пути стратегий ЧР при попытке реализовать свои инициативы, часто бывают связаны с непониманием стратегических потребностей данного предприятия, в результате чего данные инициативы выглядят неуместными или даже могущими снизить продуктивность. Эта проблема усугубляется, если факторы окружения и культуры, которые влияют на сущность стратегии, не принимаются во внимание. Инициативы, которые плохо продуманы или неуместны (возможно из-за того, что они являются кратковременным увлечением или потому, что плохо был проведен анализ лучших практический решений), которые не соответствует требованиям данной организации, не сработают.

Внедрение также будет трудным, если изолированно следовать курсу одной инициативы, не учитывая того, как она может повлиять на другие практические шаги в сфере ЧР, и не пытаясь применить согласованный холистический подход. Будет трудно реализовать что-либо, если все, кого касаются новые инициативы,

и особенно представители высшего руководства, не принимают их. Серьезным препятствием может быть нежелание руководителей подразделений воспринять новые инициативы как свои собственные или развивать те навыки, которые им необходимы для исполнения своей роли в их реализации. (Ключевая роль руководителей подразделений при осуществлении инициатив в области ЧР часто недооценивается). Также необходимо обеспечить процессы поддержки инициатив (например управление показателями работы для поддержки оплаты по показателям работы) и необходимые финансовые и людские ресурсы.

Преодоление препятствий

Для преодоления этих препятствий необходимо:

1. *Провести скрупулезный первоначальный анализ.* Первоначально следует проанализировть потребности предприятия, корпоративную культуру и факторы внешней и внутренней среды. Основой может стать SWOT-анализ (анализ сильных и слабых сторон, благоприятных возможностей и опасностей, с которыми сталкивается организация) или PESTLE[1]-анализ (политическая, экономическая, социальная, технологическая, правовая среда и окружение, в котором работает организация).
2. *Сформулировать стратегию.* Формулировка должна логически обосновывать стратегию и раскрывать ее цели, стоимость и выгоды.
3. *Получить поддержку.* Особое внимание нужно уделить получению поддержки со стороны высшего руководства (следует подготовить аргументы, способные убедить его), руководителей подразделений, работников в целом и профсоюзов; это означает распространение намерений и их логического обоснования и участие заинтересованных сторон в формулировании стратегического плана.
4. *Оценить препятствия.* Необходимо оценить потенциальные препятствия на пути реализации стратегии, особенно те, которые связаны с безразличием, враждебным восприятием (сопротивление переменам) и нехваткой поддерживающих процессов или ресурсов. Если нельзя уверенно заявить, что данная инициатива будет поддержана в достаточной мере (ждать шумного всеобщего одобрения было бы чрезмерным) и что имеются необходимые ресурсы, лучше подождать с ее внедрением.
5. *Подготовить планы действий.* Эти планы должны четко показывать, что должно быть сделано, кто должен это сделать и когда это должно быть завершено. Желательно, чтобы был некоторый предварительный план, который показывал бы этапы внедрения, необходимые на каждом из них ресурсы и сроки осуществления каждого этапа и всей программы в целом. План действий должен кратко излагать программы, которые могут потребоваться: консультаций, участия, распространения информации и обучения. В нем должно быть оговорено, каким образом будет отслеживаться прогресс, и указаны критерии измерения достигнутых результатов.

---

[1] *PESTLE* — Political, Economic, Social, Technological, Legal and Environmental. — *Прим. пер.*

6. *Управление реализацией.* Этот шаг необходимо осуществлять, следуя предварительному плану или плану действий. Он включает в себя мониторинг прогресса и разрешение возникающих проблем.
7. *Последующие мероприятия и оценка.* Ничего нельзя принимать на веру. Необходимо отслеживать и оценивать результаты каждой инициативы. Это можно осуществлять с помощью проведения интервью, исследования фокусных групп и, желательно, исследовать отношения. На этом этапе следует указать путь дальнейших действий, исправив первоначальные предложения, обеспечить дополнительную поддержку руководителям подразделений, улучшить коммуникации и обучение и удовлетворить потребности в дополнительных ресурсах.

Изложение стратегии

Ниже приведены примеры заголовков, под которыми может быть изложена стратегия и планы для ее реализации.

1. *Основа:*

- потребности предприятия с точки зрения элементов стратегии бизнеса;
- факторы окружающей среды и их анализ (SWOT/PESTLE);
- факторы культуры — возможные помощники или помехи для реализации.

2. *Основное содержание* — подробная информация о предлагаемой стратегии ЧР.
3. *Логическое обоснование* — аргументы в поддержку данной стратегии в контексте потребностей бизнеса и факторов окружающей среды и культуры.
4. *План внедрения:*

- программа действий;
- лица, ответственные за проведение каждого этапа;
- необходимые ресурсы;
- предлагаемые мероприятия в сферах коммуникаций, консультаций, участия и обучения;
- мероприятия по управлению проектом.

5. *Анализ затрат* — оценка необходимых для реализации рассматриваемого плана ресурсов (затраты, люди, производственные мощности) и тех выгод, которые получит организация в целом, руководители подразделений и отдельные работники. (Возможные выгоды следует выражать в цифрах с точки зрения добавленной стоимости.)

3. ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫЙ КАПИТАЛ: ТЕОРИЯ И ЕЕ ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗНАЧЕНИЕ

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОГО КАПИТАЛА

Интеллектуальный капитал состоит из запаса и движения полезных для организации знаний. Эти знания можно рассматривать в качестве нематериальных ресурсов, которые вместе с материальными (деньгами и имуществом) составляют рыночную или общую стоимость предприятия. Согласно определению, данному Н. Бонтисом (*Bontis, 1996; 1998*), нематериальные ресурсы — это, наряду с финансовыми и материальными активами, фактор, который вносит вклад в формирование стоимости фирмы и находится под ее контролем. Как описывали Л. Эдвинсон и М. Мэлоун (*Edvinson and Malone, 1997*), нематериальные активы включают в себя стоимость всех взаимоотношений внутри и вне организации, включая ее взаимоотношения с поставщиками и покупателями. Сюда также входит стоимость таких нематериальных активов, как репутация, имидж компании и торговые марки.

Тремя составляющими интеллектуального капитала являются:

1. *Человеческий капитал* — знания, умения и способности работников организации.
2. *Социальный капитал* — запасы и перемещение знаний, возникающие благодаря сети взаимоотношений внутри и вне организации.
3. *Организационный капитал* – М. Юндт (*Youndt, 2000*) определяет его как институциализированное знание, которым владеет организация и которое хранится в базах данных, инструкциях и т. д. Его часто называют *структурным капиталом* (*Edvinson and Malone, 1997*), но Юндт предпочитает говорить об организационном капитале, потому что, доказывает он, этот термин более отчетливо указывает на то, что это знания, которыми организация действительно *владеет*.

ЗНАЧЕНИЕ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОГО КАПИТАЛА

Такая трехчастная концепция интеллектуального капитала указывает на то, что, хотя вырабатывают, сохраняют и используют знания отдельные люди (человеческий капитал), эти знания расширяются путем взаимодействий между людьми (социальный капитал), в результате чего создается институциализированное знание, которым владеет организация (организационный капитал). Понятно, что именно знания, навыки и

способности отдельных людей являются той ценностью, из-за которой внимание специалистов сосредотачивается на способах привлечения, удержания, развития и поддержания человеческого капитала, которым эти люди являются. Однако эффективность организации зависит и от успешного использования знаний сотрудников, которые необходимо развивать, усваивать и которыми необходимо обмениваться (управление знаниями), чтобы сформировать организационный капитал. При этом следует помнить, что, как утверждали Р. Дафт и К. Уэйк (*Daft and Weick, 1984*), «люди приходят и уходят, а организации сохраняют знания всегда». Или, как более образно выразился Фитц-энж (*Fitz-enj, 2000*), «организационный капитал (знания) остается, когда работник увольняется; а человеческий капитал — это тот интеллектуальный актив, который каждый вечер уходит домой вместе с работником».

Фиксировать знания отдельных людей через процессы управления знаниями (глава 22) необходимо, но не менее важно принимать во внимание значимость социального капитала, то есть тех способов взаимодействия между людьми, которые развивают эти знания. Бонтис и др. (*Bontis et al, 1999*) показывают, что потоки знаний имеют такое же значение, как и их запас. Интеллектуальный капитал постоянно развивается и изменяется, и значительную роль в этих процессах играет взаимодействие между людьми. Поэтому, хотя в данной главе в центре внимания находится теория человеческого капитала и методы его измерения, в ней говорится также и о понятиях социального и организационного капитала.

ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ КАПИТАЛ

Бонтис и др. (*Bontis et al, 1999*) определяет человеческий капитал следующим образом:

> Человеческий капитал представляет собой человеческий фактор в организации; это объединенные вместе интеллект, навыки и специальные знания, которые придают организации отличительный характер. Люди — это те элементы организации, которые способны учиться, изменяться, вводить новое и создавать дух творчества и которые, если их должным образом мотивировать, могут обеспечить организации долгую жизнь.

Термин «человеческий капитал» был предложен Шульцем (*Schulz, 1961*), который в 1981 году дополнил свою теорию следующим образом: «Рассматривайте все человеческие способности либо как врожденные, либо — как приобретенные. Свойства... которые являются ценными и которые могут быть развиты с помощью соответствующих вложений, будут человеческим капиталом».

Однако впервые идею инвестиций в человеческий капитал стал развивать еще Адам Смит (*Adam Smith, 1776*), который в своей работе «*Wealth of Nations*» («*Исследование о природе и причинах богатства наций*») доказал, что различия между возможностями людей с разным уровнем образования и профессиональной подготовки отражают различия в их доходе, необходимом, чтобы оплатить приобретение этих навыков. Поэтому доход от инвестиций в профессиональные знания можно сравнить с доходом от инвестиций в материальные средства. Это сопоставление, однако, имеет свои ограничения. Фирмы владеют материальными средствами, но не своими работниками, если, конечно, не говорить о рабовладельческом строе.

Человеческий капитал состоит из нематериальных ресурсов, которые работники предоставляют своим работодателям. Т. Дэвенпорт (*Davenport, 1999*) комментирует это так:

> Люди обладают врожденными способностями, поведением и личной энергией, и эти элементы формируют человеческий капитал, который работники привносят в свою работу. Именно работники, а не их работодатели владеют этим капиталом и решают, когда, как и куда они будут его вкладывать. Другими словами, они могут выбирать. Работа — это двусторонний обмен ценностями, а не одностороннее использование актива владельцем.

Точка зрения, которую разделяет Дэвенпорт, о том, что работники так же, как и работодатели, делают вложения в человеческий капитал, согласуется с экономической теорией человеческого капитала. Как выразились Р. Эхренберг и Р. Смит (*Ehrenberg and Smith, 1994*), теория человеческого капитала «рассматривает работников как материализованный набор навыков, который работодатель может «арендовать».

Работник от инвестиций в человеческий капитал ожидает повышения уровня заработной платы, большего удовлетворения от работы, лучших карьерных перспектив и уверенность в том, что ему гарантирована занятость. В современных условиях вложения работников в развитие специальных навыков действительно могут быть привлекательным средством повышения профессиональной востребованности. Л. Эллиот (*Elliott, 1991*) утверждает, что такие вложения требуют психологических, социальных и материальных затрат. Психологические затраты могут быть у людей с меньшими способностями, для которых обучение может оказаться трудным. Социальные затраты — это упущенные рыночные возможности (т. е. альтернативные расходы — время, потраченное на приобретение человеческого капитала, могло быть использовано для другой деятельности). Материальные затраты включают в себя как прямые финансовые расходы, так и упущенные рыночные возможности. Как уверял Эллиот, решение приобретать профессиональные навыки — это решение о том, во что вкладывать средства. Люди будут делать инвестиции в человеческий капитал, если будут уверены, что последующая выгода превысит расходы, которые они понесут. Эта выгода состоит из чистых прибавок к пожизненному трудовому доходу, которые вероятнее в случае продажи квалифицированного труда, чем неквалифицированного.

Работодатели ожидают от инвестиций в человеческий капитал повышения показателей работы, производительности, гибкости и способности к введению инноваций; все это возможно в случае повышения квалификации и возрастания уровня знаний и умений. Р. Шуллер (*Schuller, 2000*) считает, что «общая идея убедительна: знания, умения и навыки являются ключевым фактором, определяющим, будет ли преуспевать организация или государство». Эту точки зрения активно поддерживал Р. Рейч (*Reich, 1991*).

Теорию человеческого капитала можно соотнести с ресурсно-ориентированным подходом к фирме, который разработал Д. Барней (*Barney, 1991*). Он предположил, что устойчивого конкурентного преимущества можно достичь тогда, когда у фирмы есть запас человеческих ресурсов, которых не может быть у ее конкурентов. Боксел (*Boxall, 1996*) говорит о таком положение дел как о предоставляющем «преимущество в человеческом капитале». Но он также указывает (*Boxall, 1996; 1999*) на то, что следует различать «преимущество в человеческом капитале» и «преимущество в процессах, связанных с человеческим капиталом». Первое является результатом

найма работников с конкурентноспособными, ценными знаниями и навыками, многие из которых трудно описать. Последнее же вытекает из введения:

> ...трудных для копирования, высоко развитых процессов внутри фирмы, таких, как взаимодействия между подразделениями и совершенствование административного аппарата. Поэтому преимущество фирмы в человеческих ресурсах, ее превосходство в управлении трудом можно считать производным от ее преимущества в человеческом капитале и связанных с ним процессах.

Работники как активы

В центре теории человеческого капитала находится добавленная стоимость, которую работники могут создавать для организации. Она рассматривает работников как активы и подчеркивает, что вложение в них средств будет приносить организации достойный доход. Исходя из этой теоретической базы, в 1980-е годы была разработана философия управления человеческими ресурсами, которая утверждала, что работников следует рассматривать в качестве скорее доходов, чем расходов.

Однако, как утверждает Дэвенпорт (*Davenport, 1999*), эта концепция ограничена и даже сомнительна, поскольку:

- работников нельзя рассматривать как неодушевленные активы, которые покупают, продают или обменивают по прихоти их владельцев, — они все больше сами управляют своей трудовой жизнью;
- представление о том, что компании владеют человеческими активами так же, как они владеют машинами, неверно в принципе и неприменимо на практике; оно недооценивает людей, помещая их в одну категорию с недвижимостью и оборудованием;
- никакая система «учета человеческого капитала» не сможет создать убедительный метод оценки стоимости человеческих ресурсов в денежных единицах; в любом случае это снизит значение многих нематериальных ценностей, которые работники могут принести организациям.

Работодателям следует помнить, что работники, особенно работники квалифицированные, могут считать себя вправе выбирать, как распоряжаться своими способностями, временем и силами. Инвестиции работодателей в обучение и развитие работников являются средством привлечения и удержания человеческого капитала, а не только способом получить больший доход от инвестиций.

Измерение человеческого капитала

Значение преимущества в человеческом капитале общепризнанно, и особый интерес вызывают методы определения стоимости этого капитала. Причины этого следующие:

1. Человеческий капитал является ключевым элементом рыночной стоимости компании, и, следовательно, его цена должна быть включена в расчет как показатель для инвесторов или тех, кто рассматривает возможность слияния или приобретения предприятия, в том числе его нематериальных активов.

2. Определение критериев оценки, сбор и анализ относящейся к этому информации будет привлекать внимание организации к тому, что необходимо сделать, чтобы найти, сохранить, развить и наилучшим образом использовать ее человеческий капитал.
3. Измерение стоимости человеческого капитала может предоставить основание для ресурсно-ориентированных стратегий ЧР, которые связаны с развитием ключевых для организации знаний и навыков.
4. Измерения можно использовать, чтобы контролировать продвижения к стратегическим целям ЧР и оценивать эффективность использования ЧР в целом.

Первый и, до некоторой степени, второй аргументы были выдвинуты в новаторском исследовании Р. Хермансона (*Hermanson, 1964*). Р. Ликертом (*Likert, 1967*) популяризировал его взгляды. В 1960-х и 1970-х годах делались попытки убедить инвесторов и предприятия принять эту точку зрения, но они не привели к положительному результату. Бухгалтеры единодушно отвергли эту идею, так как были уверены, что количественные данные будут почти наверняка основаны на грубых допущениях, и, как замечает Шуллер (*Schuller, 2000*), та точность в цифрах, которую предполагает профессия бухгалтера, была бы «полностью разрушена этими допущениями». В своем не терпящем возражений отчете Организация экономического сотрудничества и развития (*OECD, 1998*) утверждает: «Определенно, в отношении человеческого капитала измеряется то, что можно измерить, а не то, что нужно измерить». Как сообщает Р. Оутрам (*Outram, 1998*), Аллен Кук (*Allen Cook*), технический директор *Accounting Standards Board*, органа, который устанавливает правила финансовой отчетности в Великобритании, говорил: «Мы думаем, что включение этих проблем в бухгалтерский учет не решит их».

Согласно Сакманну и др. (*Sackmann et al, 1989*), учет человеческих ресурсов (его часто называют учетом человеческих активов) стремится «представить в количественной форме экономическую стоимость работников организации», чтобы предоставить информацию для принятия управленческих и финансовых решений. Н. Бонтис и др. (*Bontis et al, 1999*) приводит три типа моделей учета человеческих ресурсов:

1) затратные модели, которые учитывают первоначальную стоимость, стоимость приобретения, замещения или альтернативные издержки на человеческие активы;
2) модели ценности ЧР, которые объединяют модели немонетарной поведенческой ценности с моделями монетарной экономической стоимости;
3) монетарные модели, которые предварительно рассчитывают будущие доходы.

Как указывали Н. Бонтис и др., модели учета человеческих ресурсов, в большинстве своем, пытаются вычислить вклад, который человеческие активы вносят в фирмы, превращая в капитал расходы на оплату труда. Потоки денежных средств, относящиеся к фонду заработной платы, включаются в раздел активов балансового отчета, вместо того, чтобы быть отнесенными к затратам.

Проблема учета человеческих ресурсов или активов состоит в том, что, как указывали Н. Бонтис и др.: «Все эти модели страдают субъективностью, неопределенностью и недостатком надежности, поскольку не может быть уверенности в точности этих измерений». В этом и состоит причина того, что бухгалтеры и финансовые аналитики полностью отвергли идею учета человеческих ресурсов. Дополнительным доводом может служить то, что с моральной точки зрения недопустимо рассматривать людей в качестве финансовых активов и, в любом случае, компании не «владеют» людьми.

Однако люди в организациях создают добавленную стоимость, и это является аргументом в пользу того, чтобы определять размеры этой стоимости и предоставить таким образом основание для планирования ЧР и контроля за эффективностью теории и практики ЧР. Этот подход предполагает оценку стоимости или вклада в успешность коммерческой деятельности ЧР в целом, а не просто определение цены человеческого капитала. Цель заключается в том, чтобы измерить, насколько эффективно организации используют свой человеческий капитал и, выражаясь словами Мэйо (*Mayo, 1999*), оценить «уровень возможных доходов в будущем».

Некоторые фирмы, предоставляющие услуги в сфере консалтинга и бухгалтерского учета, пытались разработать методологию достижения этих целей. Артур Андерсен (*Arthur Anderson*), как его цитирует Оутрам (*Outram, 1998*), разрабатывал метод «оценки человеческого капитала», в котором рассматривались три ключевых фактора: целесообразность, расходы и ценность. Фактор «целесообразность» измеряет соответствие управления ЧР генеральным целям компании. Фактор «расходы» измеряет реальные расходы на ЧР, включая расходы на набор персонала, заработную плату и собственно функционирование ЧР. Фактор «ценность» измеряет конечный доход, который ЧР приносят. Этот подход охватывает пять областей человеческого капитала: набор, удержание и увольнение; управление вознаграждениями и показателями труда; развитие карьеры, планирование преемственности и профессиональное обучение; организационная структура; разнообразие административных и юридических систем, которые называют «ключами к раскрытию человеческого капитала».

Уильям Мерсер (*William Mercer*), как сообщает Купер (*Cooper, 2000*), разработал критерии измерения таких важных для работников величин, как: структура, процессы, принятие решений, поток информации и вознаграждение. Самая известная единица измерения — добавленная стоимость на одного работника, или, на уровне изделий, — производительность. Кроме того, используются единицы измерения, связанные с производимым продуктом и уровнем обслуживания. Эти величины и критерии предоставляют основания для сравнения показателей коммерческой деятельности, практики управления людьми и среды, в которой действует организация, чтобы определить, почему одни предприятия постоянно работают более успешно, чем другие.

В *Pricewaterhouse Coopers*, как сообщал Д. Пикард (*Pickard, 2000*), было выполнено исследование, целью которого было представить в числовом виде стоимость ЧР. Оно выявило пять факторов, которые связаны с различиями в показателях

труда: информация, поступающая от руководителя подразделения, текучесть кадров, обучение и развитие персонала, наличие открытости, обратной связи и доверия и, наконец, качество работы.

Мэйо (*Mayo, 1999*) определил ряд других областей, в которых могут быть проведены измерения, а также методы их проведения. Он уверен, что добавленная стоимость на одного человека — подходящая единица измерения экономической эффективности человеческого капитала, особенно при сравнении разных фирм. Однако самым важным показателем стоимости человеческого капитала он считает уровень специальных знаний, которыми владеет организация. Он уверяет, что этот уровень можно анализировать, если определить ключевые для организации знания. Другие показатели, которые он упоминает, измеряют уровень удовлетворенности (для чего проводятся опросы работников) и уровень сокращения состава работников и невыходов на работу. Понятно, что важно проанализировать и оценить тенденцию, а не просто зафиксировать то, что есть.

Многое из того, что было написано на эту тему в последнее время, предвосхитил Д. Бодро (*Boudreau, 1988*), который развивал теорию утилитарного анализа (глава 7). Он стремился создать такую структуру принятия решений, которая бы точно учитывала расходы и доходы от решений в отношении ЧР.

Это хороший пример того, как развиваются методы определения стоимости человеческого капитала и насколько они полезны при принятии решений. Предполагается определение ключевых движущих факторов ЧР и моделирование результатов их изменений. Итогом будет создание структуры, внутри которой можно собрать и проанализировать нужную информацию. Желательно, чтобы результат был выражен в количественной форме, если только он не основан на крайне неточных допущениях. Лучше всего сосредоточить внимание на информации, которую легко представить в числовом виде, например добавленной стоимости на одного работника или единицу продукции, или на таком поведении работников, которое поддается измерению (статистика увольнений и невыходов на работу, частота и степень тяжести несчастных случаев, расходы, сэкономленные благодаря предложенным программам или контролю качества).

Нужно стремиться сохранить простоту измерительных инструментов, чтобы сосредоточиться на ключевых областях — результатах и поведении, и проводить измерения только в том случае, когда ясно, что они будут полезны для принятия решений.

Однако значение теории человеческого капитала не зависит от того, можно или нет представить его стоимость в числовом виде. Теория человеческого капитала, как уверен К. Камоче (*Kamoche, 1996*), может дать логическое обоснование подходу «пригодности ресурсов» в стратегическом УЧР, а этот подход связан с приобретением, развитием и удержанием человеческого капитала для достижения конкурентного преимущества.

Человеческий капитал и другие аспекты теории интеллектуального капитала

Как ни важна теория человеческого капитала, интерес к ней не должен отвлекать внимание от других составляющих интеллектуального капитала — социального и организационного — связанных с развитием и внедрением знаний, которыми вла-

деет человеческий капитал организации. Шуллер (*Schuller, 2000*) утверждает: «Концентрация внимания на человеческом капитале как на отдельном признаке может приводить — если уже не привела — к перекосу в сторону приобретения людьми профессиональных знаний и навыков, без учета тех способов, которыми эти знания будут внедрены в сложную сеть социальных отношений». Поэтому в двух следующих параграфах этой главы обсуждаются вопросы, связанные с социальным и организационным капиталом.

СОЦИАЛЬНЫЙ КАПИТАЛ

Р. Путнам (*Putnam, 1996*) определяет понятие социального капитала как «характерные черты социальной жизни — взаимодействие, нормы и доверие, — которые позволяют участникам эффективнее действовать вместе для достижения общих целей». *The World Bank* на своем сайте (www.worldbank.com) дает следующее определение: «Социальный капитал относится к социальным институтам, взаимоотношениям и нормам, которые формируют качество и количество взаимодействий между людьми в обществе... Социальный капитал — это не просто сумма этих институтов, которые являются фундаментом общества, это тот клей, который удерживает их вместе».

The World Bank также отмечает, что социальный капитал можно представить как совокупность *горизонтальных связей* между людьми. Они включают в себя социальные контакты и связанные с ними нормы, которые влияют на общество, производительность и благосостояние. Это подводит нас ближе к пониманию важности теории социального капитала как элемента интеллектуального капитала. Следует помнить, что не организации, а люди владеют человеческим капиталом. Поэтому, как заявляет М. Юндт (*Youndt, 2000*), с тех пор, как работники могут до определенной степени свободно увольняться, организации подвергаются серьезному риску потерять интеллектуальный капитал, «не успев перенять знания отдельных людей, сделать их общими, преобразовать и институциализировать их».

Социальный капитал — это знания, которые передаются и развиваются через взаимоотношения между работниками, партнерами, поставщиками и покупателями. Он создается, благодаря обмену знаниями, а это требует существования общей организационной среды, в которой мог бы свободно и непрерывно осуществляться подобный обмен (*Bontis, 1996; Coleman, 1990*). Такую среду с большей вероятностью можно обнаружить в организациях «без границ», где основное внимание уделяется горизонтальным процессам, командной работе и целевым группам, что позволяет передавать знания в процессе профессиональной деятельности. Социальный капитал, как выражается Р. Шуллер (*Schuller, 2000*), «это человеческий капитал, способный реализовать свой потенциал».

ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ КАПИТАЛ

Организационный или структурный капитал составляют знания, которыми владеет организация, а не ее отдельные работники. Его можно описать как *внедренные* знания или *институциализированные* знания, которые можно хранить с помощью

информационных технологий в доступных и легко расширяемых базах данных. Социальный капитал может включать в себя определенную информацию, которая записана в базах данных, в инструкциях и стандартах по выполнению процедур, или же неписаные знания, которыми можно овладеть, обменяться или, насколько возможно, кодифицировать их.

Любые процессы или процедуры в организации созданы на основе знаний отдельных людей. Как замечают Дэвенпорт и Прусак (*Davenport, Prusak, 1998*): «В теории, эти внедренные знания независимы от людей, которые их развивают — и, следовательно, они относительно стабильны — отдельный специалист может исчезнуть, но это не уменьшит запаса знаний, внедренных в компании».

Организационный капитал создают люди (человеческий капитал), но в то же время он производен от социального капитала. Он принадлежит фирме и его можно развивать с помощью управления знаниями.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗНАЧЕНИЕ ТЕОРИИ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОГО КАПИТАЛА

Том Кэннон (*Tom Cannon*), исполнительный директор *Management Charter Initiative*, в 2000 г. заметил: «Компании можно поощрять к развитию, принимая за основу способности их работников, тем самым умножая человеческий капитал предприятия и на его основе выстраивая способности организации». Исследование, проведенное М. Юндтом (*Youndt, 2000*), подтолкнуло его к выводу, что в основе развития интеллектуального капитала лежит система ЧР:

> Деятельность ЧР не напрямую влияет на формирование стоимости организации, скорее она помогает развивать у работников знания, навыки и способности (то есть, человеческий капитал), облегчить взаимодействия в рабочих группах и обмен знаниями (т. е. социальный капитал) и сохранить знания в организационных системах, режимах и культурах (т. е. организационный капитал), а все это, в свою очередь, формирует стоимость.

Хью Алдоус (*Hugh Aldous*), эксперт *RSM Robson Rhodes*, следующим образом подчеркивал, что руководству компаний необходимо сосредоточить внимание на развитии человеческого капитала (*2000*):

> Развитие человеческого капитала должно быть для предприятий обдуманным процессом, которым управляет руководство компании. Этот процесс направлен на получение результата, который можно измерить, и поэтому он начинается с оценки того, какие знания необходимо развивать у сотрудников. Главный элемент этой оценки — соответствие знаний и способностей людей изменяющимся и, тем самым, влияющим на их поведение условиям их работы. Людям необходимо развивать и поддерживать способность справляться с трудностями и неопределенностью, которые есть в каждой работе, от самой простой в службе финансовой поддержки до сложнейших исследований на фармацевтическом производстве.

Практическое значение теории интеллектуального капитала рассматривается ниже в трех разделах:

1. *Человеческий капитал* — вопросы привлечения, удержания, развития и вознаграждения людей для создания и сохранения квалифицированной, преданной и высоко мотивированной рабочей силы.

2. *Социальный капитал* — вопросы, связанные с построением и развитием организаций, которые усиливают процессы развития, овладения и распространения знаний.
3. *Организационный капитал* — вопросы, относящиеся к управлению знаниями.

ТЕОРИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА И ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ЧР

Теория человеческого капитала обращает основное внимание на обеспечение ресурсами, развитие человеческих ресурсов и теорию и практику вознаграждений.

Стратегии обеспечения ресурсами

Стратегии обеспечения ресурсами приводят ресурсы человеческого капитала в соответствие со стратегическими и текущими потребностями и обеспечивают их эффективное практическое использование. Эти стратегии вносят вклад в разработку бизнес-стратегии, определяя будущие потребности в человеческом капитале и возможности его наилучшего использования. Кроме того, они указывают, как могут помешать выполнению плана ограничения в отношении человеческого капитала, если не предпринять никаких действий. К таким ограничениям относятся: недостаточная квалификация, проблемы с набором и удержанием людей, низкая производительность, большое количество невыходов на работу, недостаточная гибкость или социальный климат, препятствующий совместной работе и формированию приверженности.

Стратегии обеспечения ресурсами основаны на планировании человеческих ресурсов, которое гарантирует, что потребности в человеческом капитале определены и составлены планы для их удовлетворения. Может быть принято решение «создать или купить». В большей или меньшей степени организации концентрируют усилия на выращивании своих собственных талантов и продвижении внутри компании (решение «создать»). Но они могут принять решение купить работников, которые уже имеют необходимые способности (решение «купить»). Необходимо выбрать политику в зависимости от того, какой подход — «создать» или «купить» — более приемлем для компании.

Стратегии развития человеческих ресурсов

Организация управляет стратегиями развития человеческих ресурсов в том смысле, что они разрабатываются в соответствии со стратегическими планами организации и зависят от планов по человеческим ресурсам, которые определяют потребности в профессиональных знаниях, умениях и навыках. Эти стратегии обращаются к вопросам, связанным с развитием способностей отдельных работников и рабочих групп; кроме того, они связаны с поощрением обучения в организации (глава 34).

Цель стратегий развития человеческого капитала — привлечь, удержать человеческий капитал и развить его. Это согласуется с идеей о том, что работники являются инвесторами в человеческий капитал; они будут инвестировать средства туда, где смогут получить наиболее высокий доход. Они хотят повышать свою квалификацию, потенциал и профессиональную востребованность. Работ-

ники, которые берутся за это и достигают успеха, с большей вероятностью получат и сохранят те умения, которые им необходимы. Это относится ко всем категориям работников, а не только к квалифицированным специалистам.

Стратегии вознаграждения

С точки зрения материального вознаграждения значение теории человеческого капитала состоит в том, что инвестиции в людей повышают их ценность для фирмы. Люди ожидают доходов от своих собственных вложений, и фирмы должны понимать, что следует вознаграждать работника, если его ценность увеличилась. Теория человеческого капитала поощряет использование систем заработной платы, основанных на уровне квалификации или профессиональных знаний. Она также лежит в основе понятия рыночной цены работника. Последнее означает, что работники имеют на рынке собственную цену, которую они приобретают и могут повысить посредством профессионального обучения, повышения квалификации и трудового стажа, благодаря тому, что они сами и их работодатели вкладывают средства в приобретение специальных знаний и навыков. Цена специалистов на рынке может быть значительно выше, чем средняя ставка за их работу, поэтому, если их труд не оплачивается соответственно, они могут продать свои способности где-нибудь в другом месте.

Однако не следует упускать из виду значение нематериального вознаграждения. Если работники вкладывают свои знания, умения и навыки, они хотят получать доход не только в форме возможности профессионального роста и достижений, но также в виде признания своей ценности со стороны работодателя. Поэтому организациям необходимо продумать, какими способами выражать признание достоинств своих сотрудников; для этого могут быть применены процессы управления показателями труда и официальные системы признания.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗНАЧЕНИЕ ТЕОРИИ СОЦИАЛЬНОГО КАПИТАЛА

М. Юндт (*Youndt, 2000*) замечает, что между социальным капиталом и формированием стоимости существует неразрывная связь. Эту связь можно укрепить, если, как указывал Д. Галбрайт (*Galbraith, 1973*), создать горизонтальные связи, например внедряя целевые группы и командную работу (т. е. создавая социальный капитал). Такие связи способствуют распространению информации между взаимосвязанными подразделениями, тем самым полностью ликвидируя или уменьшая количество дорогостоящих каналов движения информации по иерархии снизу вверх и сверху вниз.

Что касается организационной структуры, она подразумевает развитие организаций, в которых господствуют горизонтальные процессы, разрушающие функциональные границы в плоских структурах. Гошел и Бартлетт (*Ghoshal and Bartlett, 1993*) уверяют, что такие организации следует рассматривать как «портфель динамических процессов». Эти процессы включают в себя развитие социальных контактов и междисциплинарных проектных команд в качестве средства развития, обобществления и распространения знаний.

Теория социального капитала указывает, что необходимо решать вопросы, связанные с организационным поведением, а не только вопросы структуры. Это

означает введение программ организационного развития, которые были бы связаны с процессом, а не структурой или системами; причем этим способом можно решить, в том числе, и вопросы структуры. Процесс относится к способам действия и взаимодействия людей. Он связан с теми ролями, которые люди постоянно играют, чтобы накапливать свои знания, обмениваться ими, применять их и справляться с событиями и ситуациями, затрагивающими и других людей.

Программы организационного развития могут быть основаны на исследованиях деятельности (*Lewin, 1947*), изучении обратной связи и консультациях по процессу (*Schein, 1969*). Они могут участвовать в формировании команд и программ изменения культуры, которые направлены на актуализацию ценностей, связанных с коммуникациями, участием, сотрудничеством и доверием.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗНАЧЕНИЕ ТЕОРИИ ОРГАНИЗАЦИОННОГО КАПИТАЛА

Т. Кэннон (*Cannon, 2000*) утверждает: «Главное в экономическом развитии — знания». Теория организационного или структурного капитала лежит в основе практики управления знаниями, которая освещается в главе 22. Организационный капитал создается людьми (человеческим капиталом), но он также является результатом взаимодействий, связанных с социальным капиталом. Он принадлежит фирме и может развиваться в процессе управления знаниями, цель которого — приобрести и зафиксировать как эксплицированные, так и неписаные знания.

ВЫВОДЫ

Теория интеллектуального капитала сосредоточена на практических вопросах, связанных с обеспечением трудовыми ресурсами, развитием и вознаграждением, измерением стоимости персонала, анализом движения ЧР, организационным обучением и управлением знаниями. Хотя может показаться, что она поддерживает «жесткую» философию управления человеческими ресурсами, которая трактует работников как активы, она, однако, изменяет то, что считается наименее привлекательным в теории УЧР, подчеркивая, что эти «активы» не принадлежат предприятию. Теоретически люди могут вкладывать средства в свое собственное будущее и выбирать, как и куда делать инвестиции. На практике их возможности в этом отношении ограничены многими обстоятельствами, но, что касается квалифицированных работников, они определенно могут это делать, и этот факт необходимо учитывать при разработке стратегий обеспечения ресурсами и развития человеческих ресурсов.

Исходя из организационных перспектив, теория интеллектуального капитала ставит следующие практические вопросы:

- Какими навыками мы владеем?
- Какие навыки необходимы нам сейчас и в будущем?
- Каким образом мы собираемся приобретать, развивать и сохранять эти навыки?
- Каким образом мы можем формировать культуру и среду, в которой организационное и индивидуальное обучение было бы и в наших интересах и в интересах наших работников?

- Каким образом мы можем обеспечить, чтобы знания, созданные в нашей организации, как эксплицированные, так и скрытые, приобретались, сохранялись и эффективно использовались?

Если говорить об отдельных людях, эта теория подчеркивает, что они имеют право ожидать, во-первых, достойного дохода от своих инвестиций в организацию в виде своего времени и усилий (развития их навыков и способностей) и, во-вторых, возможности повышать свою профессиональную востребованность как внутри, так и вне организации.

Часть II

ПРАКТИКА УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

В этой части рассматриваются ключевые аспекты должностных обязанностей работников отделов ЧР и специалистов-практиков в этой области. Также обсуждается прикладной характер ЧР в свете множества недавних исследований и приводятся соображения по поводу того, как можно оценивать показатели работы служб персонала. В заключение рассматривается роль служб персонала при управлении людьми в международном аспекте.

4. РОЛЬ СЛУЖБ ПЕРСОНАЛА

Кадровые подразделения специализируются на вопросах, которые связаны с управлением и развитием сотрудников организации. Они могут заниматься любой из тех сфер управления человеческими ресурсами, о которых говорилось в главе 1: проектированием и разработкой организационной структуры, управлением знаниями, планированием человеческих ресурсов, приемом на работу и отбором персонала, развитием и обучением, вознаграждением сотрудников, отношениями между работниками, охраной труда и техникой безопасности, социальными вопросами, администрированием ЧР, выполнением правовых требований, вопросами равных возможностей и другими.

Цель данной главы — дать обзор должностных обязанностей службы персонала, в том числе следующих:

- роль этой службы;
- варианты работы службы, встречающиеся на практике;
- изменение функций этой службы;
- интеграция вклада человеческих ресурсов;
- организация;
- предоставление услуг коллективного пользования в сфере ЧР;
- должностные обязанности руководства служб персонала и линейных руководителей;
- достижение приверженности и поддержки;
- маркетинг в службе персонала;
- составление бюджета для служб персонала;
- использование внешних ресурсов;
- приглашение сторонних консультантов.

ОБЩАЯ РОЛЬ СЛУЖБ ПЕРСОНАЛА

Сверхзадача служб персонала заключается в том, чтобы, проявляя инициативу и обеспечивая ориентиры и поддержку по всем вопросам, связанным с работниками организации, дать ей возможность достичь своих целей. Основной задачей является обеспечение эффективной работы руководства во всех сферах, связанных с трудоустройством и развитием людей, а также с отношениями между руководителями и работниками. Важная дополнительная функция служб персонала заключа-

ется в том, что им принадлежит главная роль в процессе создания такой среды, которая давала бы сотрудникам возможность наилучшим образом применять свои способности и реализовывать свой потенциал как для пользы организации, так и для своей собственной. Служба персонала действует как часть общего руководства предприятием, и ее нельзя рассматривать изолированно, хотя функцию поддержки следует реализовывать превентивно. Служба персонала поддерживает и выдвигает решения, которые позволяют воспользоваться благоприятными возможностями, возникающими в бизнесе, и точно так же она должна находить решения в неблагоприятных ситуациях.

Новый стандарт для человеческих ресурсов

Д. Ульрих (*Ulrich, 1998*) утверждает: «Оказалось, что деятельность служб персонала часто не связана с реальной работой организации». Он считает, что служба персонала «должна характеризоваться не только тем, что она делает, но и тем, чего она добивается». Согласно Ульриху, служба персонала может добиваться высокого качества работы четырьмя путями:

- Кадровое подразделение должно стать партнером линейных руководителей и высшего руководства в том, что касается осуществления стратегии, оно должно способствовать усовершенствованию планирования повсюду, от конференц-зала до рынка.
- Оно должно стать экспертом в вопросах, связанных с организацией и выполнением работы, и добиваться эффективного администрирования, чтобы можно было снизить затраты при сохранении качества.
- Оно должно стать защитником работников, энергично представляя их интересы перед высшим руководством, и одновременно стремиться увеличить вклад работников, то есть их приверженность и способность к получению результата.
- Оно должно стать участником постоянных преобразований, формируя культуру, которая бы помогала организации изменяться.

ВАРИАНТЫ РАБОТЫ СЛУЖБЫ ПЕРСОНАЛА

В. Хоуп-Хейли и др. (*Hope-Hailey et al, 1998*) полагают, что подразделение ЧР может считаться «службой-хамелеоном» в том смысле, что выявленное в процессе исследования разнообразие практических мероприятий предполагает, что «изменчивая окружающая среда диктует необходимость различных ролей этой службы и различных практических шагов управления людьми». Как отмечает К. Сиссон (*Sisson, 1995*), управление ЧР не является однородной единой профессией: оно включает в себя множество различных должностных обязанностей и видов деятельности, которые различаются от организации к организации и от одного уровня к другому в пределах организации. Тайсон (*Tyson, 1987*) отмечает, что службам персонала часто свойственен «балканский синдром» — здесь не только существует разнообразие ролей и видов деятельности, но они имеют тенденцию быть относительно эгоцентричными, слабо связанными между собой.

Роль службы персонала будет меняться от организации к организации в связи с воздействием таких переменных окружения, как:

- мнение высшего руководства по поводу того, насколько необходимы специалисты по персоналу и насколько значим их вклад в успешную деятельность компании;
- бизнес-стратегия организации, важнейшие факторы успеха, и то, считает ли высшее руководство, что наличие специальной службы персонала поможет выполнению этой стратегии, а важнейшие факторы успеха получат то внимание, которого они заслуживают: если представители службы персонала не приглашаются для обсуждения бизнес-стратегии, значит ее роль сводится к относительно рутинным административным обязанностям, что Стори (*Storey, 1992a*) называет ролью «служанки»;
- структура организации, например централизованная или децентрализованная, однородная или поделенная на отделы, иерархическая или плоская — используя выражение Чандлера (*Chandler, 1962*), структура следует за стратегией, и, хотя он имел в виду предприятие в целом, это равно применимо к структуре службы ЧР;
- культура организации в целом (ее нормы, ценности и стиль управления);
- технология и ключевые виды деятельности организации, которые показывают, что основной движущей силой достижения высоких показателей является человеческий капитал организации, а именно навыки, мотивация и приверженность ее работников; при таких обстоятельствах признание потребностей внутреннего профессионального консультирования становится более вероятным;
- степень, в которой проводится политика воспитания ответственности руководителей подразделений за вопросы, связанные с ЧР;
- традиционная структура и мощь службы ЧР;
- профессиональный и деловой опыт, заслуженное доверие и политическая сила главы подразделения ЧР и его ключевых сотрудников.

ИЗМЕНЕНИЕ ФУНКЦИЙ СЛУЖБЫ ПЕРСОНАЛА

В некоторых организациях наиболее значительные изменения, которые происходят в работе службы ЧР, — это «переход на второстепенные роли» и «облечение ее услуг в конкретные формы».

Переход служб ЧР на второстепенные роли

Высшее руководство начинает все в большей мере принимать решения в сфере ЧР, а многие виды деятельности переходят к руководителям подразделений — одной из определяющих характеристик УЧР является то, что оно осуществляется линейным подразделением. В таких обстоятельствах менеджерам по ЧР могут остаться только такие рутинные функции поддержания системы, как прием и отбор вспомогательных и неквалифицированных рабочих и ведение документации. Как говорит

Сиссон (*Sisson, 1995*): «Если специалист по персоналу даже не присутствует при принятии важнейших решений, это фактически означает, что вопросы персонала неизбежно окажутся на вторых ролях».

Это, безусловно, не повсеместное явление. Действительно, во многих организациях руководители служб персонала все больше участвуют в решение стратегических вопросов и им принадлежит главная роль в разработке стратегий ЧР (так, чтобы они соответствовали бизнес-стратегии), они же определяют, какие новые процессы в сфере ЧР необходимы для достижения стратегических целей организации. Они признают, что ответственность за руководство людьми должна лежать на тех, кто непосредственно этим занимается, то есть на руководителях подразделений. Но обеспечивать общее руководство и поддержку, когда в этом есть потребность, должны руководители служб персонала.

Подходы к управлению ЧР

Адамс (*Adams, 1991*) выделил четыре подхода к управлению ЧР, каждый из которых может представлять «тип повышения уровня экстернализации, понимаемой как применение рыночных сил для осуществления деятельности в сфере ЧР».

1. *Внутреннее агентство.* Отдел ЧР или любой из видов его деятельности, таких, как набор выпускников вузов, рассматривается как центр затрат, и за все виды деятельности перекрестно взимается плата другими отделами или подразделениями.
2. *Внутренняя консультационная служба.* Отдел ЧР продает свои услуги внутренним заказчикам (менеджерам подразделений). Подразумевается, что менеджеры имеют некоторую степень свободы и могут обращаться и в другие места, если они не удовлетворены теми услугами, которые им были оказаны.
3. *Предприятие внутри предприятия.* Вокруг некоторых видов деятельности кадровой службы образуются почти независимые отделы, которые могут продавать свои услуги не только внутри организации, но и вовне.
4. *Внешняя консультационная служба.* Подразделения организации отправляются за помощью и советом во внешние полностью независимые фирмы.

Общей чертой всех вышеперечисленных подходов является то, что за оказание услуг взимается плата и заключается некий контракт, который может содержать соглашение об уровне оказываемых услуг.

Совместное использование услуг

Ниже описывается последнее нововведение — предоставление службой персонала «совместного использования услуг», которые доступны целому ряду сторон.

ИНТЕГРАЦИЯ ВКЛАДА ЧР

Две важные цели УЧР — это достижение стратегической интеграции и согласование политики УЧР и практики найма на работу. Стратегическую интеграцию можно описать как вертикальную интеграцию — это обеспечение того, чтобы стратегии ЧР соответствовали или были интегрированы в стратегии бизнеса. Концепцию

согласованности можно определить как горизонтальную интеграцию — это разработка ряда взаимно усиливающих друг друга и взаимодействующих между собой политических положений и практических шагов в сфере ЧР, то есть «связывание в один узел» или «дополнительность» (глава 2).

Стратегическая или вертикальная интеграция, в основном, обеспечивает, чтобы организация обладала квалифицированной, приверженной и хорошо мотивированной рабочей силой, необходимой для достижения целей бизнеса. Этого можно достичь, привязывая стратегии ЧР к конкурентной стратегии бизнеса.

Горизонтальная интеграция осуществляется с помощью развития согласованного — хорошо подогнанного друг к другу — набора взаимосвязанных и взаимно усиливающих друг друга политических и практических решений в сфере ЧР. Этого можно достичь, применяя совместные процессы, например анализ компетентности, который обеспечивает общую справочную схему или управление показателями работы; последнее касается и определения должностных обязанностей, развития работников и вознаграждений. Объединение будет более вероятным, если мнения руководителей подразделений и специалистов по ЧР о том, как должна осуществляться политика в сфере ЧР, совпадают.

Достижению интеграции способствует, если при планировании любого нововведения полностью и всесторонне рассматривается его влияние на другие аспекты политики и практических мероприятий в сфере ЧР, в частности то, как это нововведение может поддержать эти практические мероприятия и в целом политику предприятия.

Целью в таком случае должно быть достижение более систематического подхода, для чего «в один пучок связываются» политика и практические меры. Как сообщал Д. Уолш (*Walsh, 1998*), исследование Уорикской бизнес-школы подтвердило результаты, полученные в США, оно показало, что «связывание в один пучок» или использование дополняющих друг друга практических мероприятий в сфере ЧР («дополнительности») было чрезвычайно эффективно для повышения производительности. Исследование рабочих практических мероприятий в 139 компаниях Великобритании показало, что в фирмах, которые увязывают такие практические шаги, как коммуникация, работа в команде, гибкость, надежность рабочих мест, профессиональное обучение и поощрительная оплата, производительность вырастает на 8%. Концепция «связывания в один узел» предполагает, что чем больше практические мероприятия поддерживают друг друга, тем с большей вероятностью они дадут хорошие результаты. Связывание различных видов деятельности позволяет при развитии в одной области достичь улучшения в других сферах.

ОРГАНИЗАЦИЯ СЛУЖБ ПЕРСОНАЛА

Организация и комплектование подразделений ЧР непосредственно зависит от размера предприятия, степени децентрализации деятельности, вида выполняемой работы, типа принимаемых на работу сотрудников, роли, отведенной подразделению ЧР, и тех видов услуг, которые это подразделение должно оказывать.

Не существует стандартного соотношения между количеством сотрудников службы ЧР и общим числом работников. Оно может меняться от 1 : 80 до 1 : 1000 и более. На это соотношение воздействуют все вышеупомянутые факторы, и решение о том,

каким ему быть, можно принять только эмпирически, проанализировав, какие услуги в сфере ЧР требуются, и затем посчитав, в какой степени эти услуги будут обеспечиваться профессиональным штатом, работающим полный рабочий день, а в какой они могут приобретаться у сторонних агентств или консультантов. Мнение о том, в какой степени руководители подразделений и бригад должны управлять человеческими ресурсами, влияет не только на количество сотрудников кадровой службы, но также на сущность оказываемых им услуг.

Следовательно, не существует единых правил для организации кадровых служб, но практика сегодняшнего дня предполагает, что следует принимать во внимание следующие принципы:

- Руководитель кадровой службы должен непосредственно подчиняться генеральному директору и должен входить в совет директоров для того, чтобы вносить свой вклад в формирование корпоративной стратегии и играть главную роль в формировании стратегических направлений развития в сфере ЧР (должностная инструкция директора по ЧР приведена в главе 23).
- В децентрализованной организации дочерние предприятия, подразделения или производственные площадки должны нести ответственность за управление собственными ЧР в рамках широких стратегических и политических ориентиров, вырабатываемых центром.
- Службу персонала центральной площадки следует сократить до необходимого минимума, позволяющего разрабатывать стратегию и политику группы в сфере человеческих ресурсов. Она может обеспечивать ресурсы всей группе на уровне менеджеров высшего звена и вырабатывать рекомендации по набору кадров и развитию карьеры. Она может также заниматься вознаграждениями и дополнительными льготами для руководителей высшего звена. Центр может координировать ведение переговоров по поводу рабочих отношений в тех случаях, если достижение трудовых соглашений децентрализовано и, особенно, если эти соглашения относятся к условиям работы, таким, как рабочее время, выходные дни и дополнительные льготы для работников. Несмотря на то, что рабочие ставки в разных дочерних компаниях могут различаться, как правило, желательно разработать согласованный подход к предоставлению льгот. Исследование, проведенное В. Хоуп-Хейлей и др. (*Hope-Hailey et al, 1998*), показало, что существует тенденция к передаче функций по ЧР подразделениям, при этом уменьшается значение и влияние кадрового подразделения группы.
- Кадровая служба должна быть в состоянии обеспечить тот уровень консультаций и услуг, который необходим данной организации. Кадровая служба может сама оказывать такие услуги, но все чаще предприятия, для получения услуг в сфере ЧР, обращаются на сторону, например в агентства, предоставляющие образовательные услуги, или используют другие формы внешнего консультирования. Кроме того, заметна тенденция передавать полномочия по решению внутренних вопросов, связанных с ЧР, руководителям подразделений. Они могут относиться к кадровой службе просто как к возможности, которой они, при необходимости, могут воспользоваться. Эта тенденция

придает особое значение роли внутренних консультантов, которую играют специалисты по ЧР (глава 5).

- Отдел ЧР должен быть способен оказать необходимый уровень поддержки и услуг с должным диапазоном видов деятельности. Среди предоставляемых отделом ЧР услуг могут быть: обеспечение человеческими ресурсами, развитие руководителей, обучение, управление вознаграждениями и отношениями между работниками, охрана труда и техника безопасности, информационные системы ЧР и вопросы занятости в целом. В крупном отделе каждую из этих функций может осуществлять отдельный сектор, но они могут и комбинироваться различным образом.

При организации кадровой службы и подборе сотрудников для нее следует учитывать ту роль, которую она играет в формировании стратегии и политики в сфере ЧР, в посреднической деятельности и реализации необходимых нововведений. Кроме того, эта служба должна обеспечивать квалифицированные и экономичные по затратам услуги по таким направлениям, как подбор новых сотрудников, обучение, оплата труда, охрана труда и техника безопасности, а также ведение кадровой документации. Этим нельзя пренебрегать: доверие к службе персонала и ее репутация среди менеджеров подразделений зависит, в основном, от качества услуг, которые отдел ЧР оказывает внутренним заказчикам. В самом деле, важно, чтобы сотрудники отдела кадров помнили, что менеджеры подразделений являются их заказчиками, и им следует обеспечить высокий уровень обслуживания, который удовлетворял бы их требованиям.

Важнейший принцип, о котором следует помнить, организуя работу отдела ЧР, — это то, что он должен соответствовать потребностям данного предприятия. Всегда будет некоторый выбор структуры, которую можно использовать, но делать его нужно на основе анализа того, в каких услугах кадровой службы нуждается организация. В этом причина большого разнообразия практических воплощений деятельности подразделений ЧР.

ОБЕСПЕЧЕНИЕ УСЛУГ КОЛЛЕКТИВНОГО ПОЛЬЗОВАНИЯ В СФЕРЕ ЧР

Термин «услуги коллективного пользования» относится к услугам, которые центральное подразделение ЧР предоставляет целому ряду сторон и которые, следовательно, одинаковы для всех, кто их потребляет. Природа этих услуг зависит как от тех, кто их оказывает, так и от тех, кто ими пользуется. Заказчик или пользователь определяет уровень обслуживания и решает, какими услугами пользоваться. Таким образом, тот, кто пользуется услугами, тот их и выбирает. Как пишет Рейли (*Reilly, 2000*), чаще всего к услугам коллективного пользования относятся такие административные задачи, как:

- изменение зарплаты;
- услуги при переезде на новое место работы;
- управление набором новых сотрудников;
- управление дополнительными льготами (включая гибкие выплаты и программы участия в прибылях);

- предоставление служебного автомобиля;
- управление пенсионными программами;
- предоставление материальной помощи;
- программы профессиональной подготовки;
- контроль за посещением (прогулы);
- информация для руководства.

Услуги могут оказываться через Интернет, через телефонную линию помощи клиентам, через консультационное бюро, или «центры совершенства», компетентные в таких сферах, как обеспечение ресурсами, отношения между работниками, поощрения или профессиональное обучение. Широкое и стратегическое применение информационных систем ЧР поддержало возрастающий интерес к услугам коллективного пользования. Организации, в которых Рейли по поручению Института изучения вопросов трудовой занятости проводил исследование (*Reilly, 2000*), объясняя, почему следует предоставлять услуги коллективного пользования, указывали одну или несколько из следующих причин:

- услуги в сфере ЧР будут доступнее, профессиональнее и более ориентированными на потребителя;
- качество услуг в сфере ЧР повысится, поскольку будут применяться лучшие подходы, увеличится соответствие заданным параметрам, срокам и бюджету, будут применяться хорошие практические решения и достигнута большая согласованность и точность;
- этот процесс поможет повысить гибкость организации — общедоступное обслуживание будет поддерживать заказчиков в период проведения изменений в бизнесе;
- это может способствовать изменению позиционирования служб ЧР таким образом, что они перейдут от чисто оперативных функций к более стратегическим обязанностям, при этом подразделения ЧР станут исполнять роль «катализатора перемен... предсказывая проблемы и "заставляя колеса вращаться"» (*Hutchinson and Wood, 1995*).

Среди преимуществ предоставления услуг коллективного пользования более низкие затраты, более высокое качество, более эффективное обеспечение ресурсами и более высокий уровень обслуживание заказчика. Но существуют и недостатки, среди которых потеря личных контактов, потеря квалификации на административных должностях, возможное удаление от пользователей.

Для того чтобы ввести услуги коллективного пользования, — то, что часто описывается «как центр услуг по ЧР», — необходимо осуществить следующие шаги (все они затрагивают как пользователей, так и тех, кто предоставляет услуги):

- Определите положение дел в настоящем.
- Узнайте мнения заказчиков о качестве существующих услуг и о том, как можно их усовершенствовать (включая набор услуг коллективного пользования).
- Определите сферу услуг коллективного пользования.

- Определите, каким образом будут поставляться услуги коллективного пользования, включая то, кто их предоставляет, где и каким образом (сюда относится возможность использования сторонних сил, см. далее в этой главе).
- Определите приоритеты.
- Составьте программу (ее можно разбить на этапы и включить в нее экспериментальное исследование).

ДОЛЖНОСТНЫЕ ОБЯЗАННОСТИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ СЛУЖБ ПЕРСОНАЛА И ЛИНЕЙНЫХ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ

В подразделениях ЧР существует общепринятая традиция — считать, что функции кадровых специалистов заключаются в том, чтобы обеспечивать поддержку и оказывать услуги линейным менеджерам, а не присваивать себе роль последних в том, что касается «достижения производственных целей с помощью людей» — это их собственные обязанности по руководству сотрудниками своих подразделений. На практике служба ЧР часто занимается согласованием политики в сфере ЧР внутри всей организации, а в последнее время появилась обременительная обязанность обеспечивать последовательное проведение в жизнь буквы и духа трудового законодательства. Последняя обязанность часто понималась как недопущение втягивания организации в утомительные, отнимающие время и часто дорогостоящие судебные разбирательства, связанные с трудовым законодательством.

Необходимость выполнять эту обязанность часто приводила к тому, что кадровые службы диктовали линию поведения менеджерам подразделений, что вело к напряженности и недоразумениям. Возможно, чтобы избежать этого, специалистам по ЧР следует благоразумно лишь касаться вопросов: давать советы, а не диктовать, за исключением ситуаций, когда какой-либо менеджер определенно преступает закон, или когда его или ее действия, скорее всего, приведут к спору, которого можно избежать, или к судебному процессу по трудовым делам, который организация, вероятнее всего, проиграет.

К тому же часто получается так, что, несмотря на то, что на словах провозглашается принцип «руководители подразделений должны руководить», специалисты кадровых служб в реальности узурпируют обязанности линейных менеджеров и берут на себя ключевую роль при подборе кадров, развитии и поощрении их сотрудников и т. п., таким образом, отбирая у менеджеров возможность эффективно управлять своими ключевыми ресурсами. Такая ситуация чаще всего возникает в крупных бюрократических организациях и/или в организациях с мощной централизованной кадровой службой. Эта практика все еще существует кое-где, но по мере нарастания децентрализации, передачи функций от центра к отделам и понимания, что организации должны работать более гибко, такая ситуация встречается все реже.

Необходимо приводить в соответствие то, что можно было бы назвать аспектами «функционального контроля» обязанностей специалистов по ЧР (последовательное проведение политической линии и выполнение функции блюстителя организационных ценностей, касающихся людей) и обязанности по предоставлению услуг, поддержке и, если необходимо, направлению действий менеджеров без того, чтобы давать им директивы или освобождать их от их обязанностей. Однако грани-

цы между советом и указанием, или между помощью и попытками руководить могут быть размытыми, и такие отношения следует строить и развивать крайне осторожно. Наиболее подходящая позиция, которую могут занять специалисты по ЧР, это подчеркивать, что они призваны именно помогать руководителям подразделений, а не выполнять за них их работу.

На практике некоторые линейные руководители будут только рады позволить отделу персонала выполнять за них их функции, особенно наименее приятные их аспекты, такие, как поддержание дисциплины и разрешение трудовых конфликтов. Следовательно, необходимо четко видеть границу между предоставлением помощи и советов, когда это явно необходимо, и созданием «культуры зависимости», поскольку она отбивает у менеджеров охоту мыслить и действовать самостоятельно по вопросам, касающимся персонала, за который они несут ответственность. Менеджеры не научатся работать с людьми, если будут чрезмерно зависимы от специалистов по ЧР. Последние, следовательно, должны иногда отойти в сторону и, по существу, сказать: «это ваша проблема».

Исследование в области управления персоналом и руководства подразделениями, проведенное Институтом Персонала и Развития (*Hutchinson and Wood, 1995*), выявило следующее:

- Большинство организаций сообщало о тенденции последних пяти лет к увеличению ответственности линейных менеджеров за руководство ЧР, что не вызывало существенной напряженности между службами ЧР и другими подразделениями.
- Передача полномочий позволила службам персонала уделять больше времени стратегическим, превентивным функциям и внутреннему консультированию, поскольку у них появилась возможность меньше заниматься ежедневными вопросами, связанными с ЧР.
- Как руководители служб ЧР, так и линейные менеджеры занимались оперативной деятельностью в сфере ЧР. Линейные руководители уделяли большое внимание вопросам привлечения и отбора новых работников, а также проблемам повышения квалификации, производственной дисциплины и трудовым конфликтам. Специалисты отделов ЧР в значительной мере несли ответственность за такие вопросы, как анализ потребностей в производственном обучении, организация курсов на предприятии, а также зарплата и дополнительные льготы.
- Существует скрытая тревога по поводу того, что линейные руководители недостаточно компетентны, чтобы выполнять свои новые обязанности. Это может объясняться целым рядом причин, таких, как недостаток профессиональной подготовки, загруженность работой, то, что менеджеры были выдвинуты на свои посты благодаря их техническим знаниям, а не управленческим навыкам и то, что они привыкли по определенным вопросам обращаться в службы персонала.
- Некоторые специалисты в области ЧР также испытывают трудности в адаптации к своей новой роли, поскольку они не обладают необходимыми навыками (такими, как понимание бизнеса) или поскольку считают, что передача

полномочий линейным руководителям угрожает безопасности их рабочих мест.

- Другие проблемы связаны с тем, что часть линейных руководителей не уверена в том, какую роль должны играть службы персонала, и недостаточно приверженна выполнению своих новых обязанностей, а также с трудностями в достижении должного равновесия между тем, чтобы предоставить линейным руководителям как можно больше свободы, необходимость сохранять ключевые рычаги воздействия и общее руководство.

Исследователи пришли к следующему заключению:

Если линейным руководителям предстоит принять на себя большую ответственность за деятельность в сфере управления ЧР, то с самого начала следует четко определить и разъяснить правила и обязанности руководителей служб персонала и линейных руководителей. Со стороны отделов персонала необходима поддержка в том, что касается системы процедур, советов и создания общего направления по всем вопросам, связанным с ЧР, необходимо также привить линейным руководителям соответствующие навыки и дать знания для выполнения их новых обязанностей.

Исследование, проведенное В. Хоуп-Хейли и др. (*Hope-Hailey et al, 1998*) в восьми организациях Великобритании, обнаружило, что все эти организации передавали ответственность за управление работниками вниз, к линейным подразделениям. На практике это часто означало, что ответственность за принятие решений по вопросам ЧР передавалась линейным руководителям, но кадровые службы продолжали заниматься оперативной работой, такой, как поиск новых сотрудников и система оплаты. Как комментирует В. Хоуп-Хейлеи и др., «не похоже, чтобы это изменение как-то снизило уровень необходимых бюрократических процедур, связанных с работой с персоналом». Однако они отмечали, что «отдел персонала больше не считается «законодателем мод» или службой принуждения, но его функция продолжает рассматриваться как административная». Что касается деятельности кадровых служб в этих организациях, данное исследование установило, что «большее внимание уделяется тому, чтобы посредством практических шагов изменить поведение, нежели деятельности по крупномасштабному развитию организаций».

МАРКЕТИНГ В КАДРОВЫХ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯХ

Руководители высшего звена и линейные руководители являются теми внутренними заказчиками, чьи желания и потребности должна выявлять и удовлетворять кадровая служба. Как это можно сделать?

Прежде всего необходимо разобраться в потребностях бизнеса и важнейших факторах успеха — куда данное предприятие движется, как собирается достичь своих целей и каковы факторы, позволяющие отличить успех от неудачи.

Выяснив потребности данного предприятия, следующим шагом следует установить, чего хотят менеджеры для удовлетворения этих потребностей — начиная с верхнего уровня. Это означает выявление важных для менеджеров вопросов в таких областях, как обеспечение ресурсами, мотивация и вознаграждения, достижение приверженности, развитие и обучение работников, трудовые отношения. Сотрудники отдела ЧР должны проводить такое маркетинговое исследование,

учавствуя в событиях, слушая и, что очень важно, включаясь в обсуждение производственных вопросов, выявляя в них элемент, связанный с персоналом. Это основная причина, по которой руководители кадровых служб должны входить в советы директоров. Их роль в совете директоров не сводится только к защите своих областей деятельности. Они находятся там для того, чтобы активно участвовать в дискуссиях по производственным вопросам, потому что только поступая таким образом, они действительно смогут в них разобраться и, внося свой вклад в их решение, заслужить уважение коллег. Однако проведение маркетингового исследования — это не только заседания на совещаниях и в комитетах. Специалисты-практики по ЧР должны разговаривать с людьми на всех уровнях организации и выслушивать их для того, чтобы узнать, чего они хотят.

Результаты маркетингового исследования должны быть преобразованы в маркетинговые планы развития товаров и услуг так, чтобы они удовлетворяли выявленные потребности — предприятия, его руководителей и работников. Если, например, имеется потребность повысить квалификацию или увеличить уровень компетентности, то основное внимание стоит уделить таким инициативам, как оплата труда в зависимости от уровня квалификации или компетентности, процессы управления показателями работы и программы постоянного развития с акцентом на саморазвитие. Маркетинговый план должен включать в себя стоимость введения и проведения подобного рода инициатив и те выгоды, которые будут получены в результате их осуществления. Нужно сделать все возможное для того, чтобы эти выгоды были выражены в цифрах на языке финансов. Если «продуктом» является оплата в соответствии с уровнем квалификации, должны быть рассчитаны затраты на повышение оплаты, дополнительное обучение и аккредитацию. Следует оценить финансовый выигрыш, который будет получен от повышения производительности и более рационального, благодаря многофункциональности, использования рабочей силы. Так же можно оценить любую экономию затрат, например от использования более подготовленных работников или от применения метода управления «точно в срок», который обеспечивает непрерывный поток производства, удовлетворяющего потребности спроса и предложения без задержек и потерь. Если «продуктом» является применение субподрядчиков, можно оценить затраты на обеспечение и найм необходимых работников и сопоставить их с экономией, полученной в результате сокращения постоянного штата.

Следующим шагом маркетингового процесса будет убедить менеджеров, что предприятию необходим именно этот продукт или услуга. Это означает подробное разъяснение затрат и выгод, включая финансовые аспекты и человеческие ресурсы, необходимые для того, чтобы разработать, ввести в действие и поддерживать этот продукт или услугу, а также того влияния, которое он окажет на показатели работы предприятия. Менеджеров будет легче убедить в том, что какой-то продукт или услуга принесут ожидаемые результаты с точки зрения удовлетворения потребностей бизнеса, если предварительно будут тщательно проведены мероприятия по исследованию заказчиков и развитию рассматриваемого продукта. Жизненно важным фактором является доверие; оно будет достигнуто, если предложение по затратам само по себе заслуживает доверия, но также важно, чтобы служба ЧР четко проработала то, что она на самом деле предлагает сделать. Этот подход похож на

«присвоение марки» при планировании продукта. Он позволяет определить продукт или услугу, подробно рассмотреть выгоды, которые они приносят, и отграничивает их от других услуг, таким образом, предлагая его вниманию клиентов. Важно представить продукт с помощью логотипа и отдельной брошюры. Некоторые отделы ЧР присваивают продуктам наименования так, чтобы их можно было мгновенно узнать, например «Близнецы».

ПОДГОТОВКА, УТВЕРЖДЕНИЕ И ЗАЩИТА БЮДЖЕТА ОТДЕЛОВ ЧР

Подготовка

Подготовка бюджета отдела ЧР, как и подготовка бюджета любой другой службы, включает в себя следующие этапы:

1. Определение целей и планов подразделения.
2. Прогноз уровней деятельности, которые необходимы для достижения целей и выполнения планов, в соответствии с общим бюджетом предприятия и предположительным будущим уровнем активности предприятия и задачами по снижению накладных расходов или поддержанию их на прежнем уровне.
3. Оценка ресурсов (рабочая сила и финансы), необходимых для того уровня активности, которого предстоит достичь.
4. Расчет затрат для каждого направления деятельности — сумма этих затрат даст итоговую цифру бюджета.

Утверждение

Утвердить бюджет означает предварительно согласовать цели и планы — в бюджете, представляемом высшему руководству, не должно быть сюрпризов. Для утверждения расходов должен быть подготовлен убедительный пример поддержки прогнозируемого уровня деятельности по каждому направлению на основе анализа затрат/доходов.

Защита

Лучший метод защитить бюджет — заранее подготовить логическое обоснование для каждой группы расходов, которое покажет, что они необходимы и соответствуют предполагаемым затратам. Если все согласовано и достигнута договоренность об уровне услуг, это дает дополнительную основу для защиты подготовленного бюджета.

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ВНЕШНИХ РЕСУРСОВ

Раньше считалось, что предоставление услуг в сфере ЧР обязано обеспечить само предприятие. В настоящее время они все чаще приобретаются у сторонних поставщиков. Руководители сталкиваются с вызовом, который сформулировал Том Петерс (*Tom Peters, 1988*): «Они должны доказать, что эта услуга не может быть оказана по контракту». М. Уитли (*Wheatley, 1994*) цитирует положение одной крупной глобальной корпорации, которое гласит: «Производи только те изделия и применяй внутрен-

ние источники только для тех услуг, которые вносят непосредственный вклад в наше преимущество в конкурентной борьбе или помогают его поддерживать». Институт персонала и развития (*1998b*) заявил, что «самой значительной причиной все большего привлечения внешних источников стала концепция центральной организации, то есть организации, которая сосредотачивает свою внутреннюю деятельность на главной функции и покупает все остальное у ряда источников на периферии».

Подразделения ЧР могут с успехом передавать некоторые виды деятельности внешним консалтинговым фирмам или другим агентствам, которые оказывают услуги в таких областях, как подбор персонала, подбор кандидатур на руководящие должности, профессиональное обучение, техника безопасности и социальная помощь. Те подразделения ЧР, на которые была возложена ответственность за такие виды деятельности, как общественное питание, управление парком машин, управление производственными помещениями и безопасность (потому что больше не на кого было возложить эти функции), могут с радостью передать их внешним фирмам.

Пример использования внешних ресурсов

Существуют три причины для привлечения внешних ресурсов:

- *Экономия затрат* — затраты кадровой службы снижаются, поскольку такие услуги дешевле и можно сократить размер подразделения ЧР.
- *Концентрация усилий кадровой службы* — работники подразделения не отвлекаются от решения ключевых задач, которые приносят добавленную стоимость.
- *Получение специальных знаний* — можно приобрести ноу-хау и специальные знания, которых нет в данной организации.

Области, в которых используются внешние источники

Основными сферами привлечения внешних ресурсов, как выявил Институт персонала и развития (*1998b*), являются:

- повышение квалификации;
- набор персонала;
- соблюдение техники безопасности, охрана труда и предоставление советов;
- деятельность по юридическому консультированию работников и социальным выплатам;
- возможности присмотра за детьми;
- управление оплатой труда;
- услуги по юридическому консультированию специалистов;
- услуги по поддержанию здоровья и охране труда.

Проблемы, возникающие при привлечении внешних ресурсов

Преимущества привлечения внешних ресурсов кажутся неоспоримыми, но есть и проблемы. Исследования показали, что очень большое число фирм, из тех, которые прибегали к внешним ресурсам, не удовлетворены полученными результатами.

Одна из основных проблем, на которую они указывали, возникала, когда фирмы обращались к внешним ресурсам по вопросам краткосрочного снижения затрат и уменьшения численности работающих. Проблема заключалась в том, что некоторые фирмы бездумно вовлекали внешние организации в процесс осуществления ключевых функций в каком-либо конкретном случае для того, чтобы получить кратковременное преимущество, в то время как другие видели, что их поставщики услуг завышают ставки. Фирмы могут сосредоточить внимание на ключевых видах деятельности, которые оправданы в данный момент, но не принимать во внимание будущие потребности. Кроме того, с внешней точки зрения, привлечение внешних сил к функциям, выбранным наугад, может привести к падению морали работников и возникновению настроений «кто следующий».

Принятие решения о привлечении внешних ресурсов

Если все же имеются серьезные причины для привлечения внешних ресурсов, свести проблемы к минимуму может помочь внимательное рассмотрение ситуации с внешними ресурсами до начала работы. Необходимо тщательно оценить все возможности, чтобы определить, можно ли и следует ли привлекать внешние источники именно отсюда, и точно разобраться, чего можно достичь привлечением внешних ресурсов. Необходимо ответить на следующие вопросы: Является ли данный вид деятельности основным или вспомогательным? Насколько эффективно он осуществляется в настоящее время? Какой вклад он вносит в финансовое благополучие данной организации и ее престиж? Это хорошая возможность перестроить подразделение ЧР, подвергая каждый вид деятельности критической проверке для того, чтобы установить, могут ли услуги быть оказаны внутри организации или лучше привлечь их со стороны, и стоит ли их оказывать вообще. Привлечение ресурсов со стороны может быть оправдано, если ясно, что так можно получить более качественную услугу по более низкой цене.

Решение об обращении к сторонним компаниям может быть принято только после скрупулезного анализа, который покажет, каким образом другие организации реализуют функции, относящиеся к ЧР. Это определит требуемый уровень услуг. Следует также оценить, каковы будут затраты, если услуга будет оказана внутри организации. Это будет легче сделать, если в организации применяется система расчета затрат по видам деятельности.

Выбор фирмы для оказания услуги

Кратко изложив потенциальным поставщикам услуг суть задачи, следует выяснить, что они могут предложить. Чтобы обеспечить себе возможность выбора, необходимо обратиться к трем или четырем поставщикам. В предложении должно быть подробно изложено, каким образом будет решена задача, и сколько это будет стоить. При выборе необходимо учитывать то, насколько предложение удовлетворяет конкретной специфике организации, каков уровень и репутация фирмы и сколько это стоит (это важный, но не единственный момент — наиболее существенным является уровень оказания услуги). Необходимо получить отзывы о фирме до того, как будет составлен и подписан контракт. В контракте должны быть очень четко оговорены услуги, стоимость и условия прекращения действия контракта.

Управленческие и правовые аспекты привлечения сторонних ресурсов

Руководство организациями, оказывающими услуги, должно быть столь же, и даже еще более, внимательным, как руководство услугами внутри фирмы. Стандарты услуг и бюджеты следует регулярно пересматривать и согласовывать, а информационные управленческие системы должны быть организованы таким образом, чтобы можно было следить за ходом выполнения работ. Если что-то не в порядке, необходимо быстро принимать корректирующие меры, а если возникают серьезные проблемы, то договор должен быть разорван.

В правовом отношении привлечение сторонних источников базируется на контракте об оказании услуг, и покупатель услуги имеет право настаивать на том, чтобы условия контракта строго выполнялись. Кроме того, на покупателей возлагается обязанность выполнять контракт со своей стороны, например предоставлять согласованные производственные возможности, выполнять условия лизинга, оговоренные в контракте по управлению парком автомобилей, и платить за оказываемую услугу в соответствии с контрактом.

ПРИВЛЕЧЕНИЕ КОНСУЛЬТАНТОВ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ

Консультанты в сфере менеджмента предоставляют услуги в таких областях, как подбор кадров, подбор кандидатур на руководящие должности и повышение квалификации. Кроме того, они оказывают помощь со стороны, ориентируют своих клиентов, давая советы по поводу ввода новых систем или процедур, анализируют и диагносцируют ситуацию, чтобы дать рекомендации по решению проблем или помочь улучшить показатели работы организации.

Их роль заключается в том, чтобы дать заключение специалистов и предоставить ресурсы для помощи при развитии организации и осуществлении перемен.

Шаги, которые необходимо предпринять для того, чтобы эффективно выбирать и использовать консультантов

1. Определите потребность предприятия — какую добавленную стоимость будут создавать консультанты.
2. Соберите аргументы в пользу обращения за услугами к констультантам, принимая во внимание их эрудицию, объективность и способность привнести ресурсы, которые в противном случае были бы недоступны — если анализ затрат и результатов подтвердит потребность во внешних консультантах, то оправданным будет привлечение именно их, а не внутренних ресурсов.
3. Точно определите цели консультирования с точки зрения конечных результатов.
4. Попросите три или четыре фирмы или независимых консультантов представить свои предложения.
5. На основе представленных предложений и собеседований («конкурса красоты») отберите предпочтительных консультантов — критериями должны быть степень понимания консультантом потребностей предприятия, соответствие и приемлемость предлагаемых им путей решения и программ работы, мощ-

ность фирмы и конкретных консультантов, то, смогут ли консультанты приспособиться к культуре и стилю руководства данной организации, степень, в которой они будут устраивать людей, с которыми им предстоит работать, и стоимость (значимый момент, но так же, как в отношении поставщиков услуг, не самый важный).

6. Получите отзывы до подтверждения согласия сотрудничать.
7. Согласуйте и подпишите контракт — он всегда должен быть составлен в письменном виде и в нем должно быть оговорено все, что необходимо сделать, время, стоимость, методы оплаты и условия расторжения договора.
8. Договоритесь о подробной программе действий.
9. Внимательно наблюдайте за выполнением задания, не вмешиваясь без необходимости в ежедневную деятельность консультантов, и оценивайте результаты.

Правовые аспекты

Если возникает серьезная проблема, и одна из сторон явно нарушает условия контракта (независимо от того, заключен у вас официальный контракт или соглашение достигнуто путем обмена письмами), договор с консультантом следует расторгнуть. Клиенты могут подать на консультантов в суд за профессиональную халатность, если они считают, что их совет или действия привели к финансовым или другим убыткам, поддающимся измерению. Профессиональную халатность, однако, нелегко бывает доказать, особенно в сфере ЧР. Консультанты всегда могут заявить, что их совет был правильным, но клиент неверно применил его (что тоже трудно доказать). Предъявление иска консультанту может быть очень неприятным делом, и его следует начинать только тогда, когда вы чувствуете, что консультант (или его страховая компания) должны заплатить за свои ошибки и тем самым возместить убытки клиента. Следует также помнить, что независимые консультанты и даже небольшие фирмы могут не применять страхование профессиональной ответственности. В таком случае, если пострадавшие клиенты возбуждают дела, они, конечно, смогут сделать таких консультантов банкротами, но, хотя это может принести клиенту некоторое удовлетворение, это бессмысленно. Данной проблемы можно избежать, если обращаться только к застрахованным консультантам.

5. РОЛЬ СПЕЦИАЛИСТОВ ПО ЧР

В этой главе освещаются следующие вопросы:

- что ожидается от специалистов по ЧР;
- обязанности сотрудников отдела ЧР;
- каким образом сотрудники отделов ЧР могут добиться поддержки и приверженности;
- роль сотрудников отдела ЧР;
- модели УЧР, классифицирующие типы обязанностей, которые выполняют специалисты по ЧР;
- вопросы, связанные с неопределенностью и противоречиями в работе специалистов по ЧР, и сущность профессионализма в УЧР;
- факторы, влияющие на компетентность в УЧР.

ЧТО ОЖИДАЕТСЯ ОТ СПЕЦИАЛИСТОВ ПО ЧР

Специалисты по человеческим ресурсам:

- действуют в качестве деловых партнеров;
- предоставляют действенные стратегии в сфере управления персоналом;
- связаны этическими нормами;
- могут адаптировать и использовать методики управления людьми и развития персонала, чтобы удовлетворить нужды организаций и людей, которые в них работают;
- работают как «думающие исполнители»;
- умеют управлять изменениями;
- обучаются на протяжении всей жизни и считают своим личным долгом постоянное профессиональное развитие.

Поэтому внимание обращается на деловую, стратегическую и этическую суть их работы, умение применять профессиональные знания и навыки, управлять изменениями и постоянно развиваться.

ОБЯЗАННОСТИ

Конечно, обязанности, которые выполняют работники отдела ЧР, очень различаются, в зависимости от нужд организации, их должностей и способностей. Однако

в большинстве случаев это услуги для внутренних клиентов, участие в управлении и консультирование.

Услуги

Основная обязанность специалистов по ЧР — оказывать услуги внутренним клиентам: руководству предприятия, линейным менеджерам, руководителям групп и работникам. Услуги могут быть комплексными и включать в себя все аспекты УЧР: планирование человеческих ресурсов, отбор и найм, развитие, оплата труда, взаимоотношения между работниками, охрана труда и техника безопасности, социальное обеспечение. Либо же специалисты могут предоставлять услуги только в одной или двух из этих областей. В одних случаях внимание может быть сосредоточено на потребностях управления (например обеспечение ресурсами), в других — распространяться на всех работников (например охрана труда и техника безопасности).

Целью является предоставление эффективных услуг, которые удовлетворяют запросы предприятия, его руководства и работников, а также эффективное управление человеческими ресурсами.

Участие в управлении

Сотрудники отдела ЧР в разной степени принимают участие в управлении. На самом высоком уровне они дают рекомендации по стратегиям ЧР, которые разрабатываются на основе анализа и диагностики стратегических проблем, возникающих из потребностей предприятия, а также человеческих, организационных и факторов окружающей среды. Участие в управлении на всех уровнях предполагает использование стратегий и процедур ЧР и применение трудового законодательства. Что касается последнего, роль сотрудников отдела ЧР в том, чтобы гарантировать соблюдение юридических требований.

Участвовать в управлении в вышеперечисленных областях означает принимать на себя роль делового партнера, стратега, интервента, новатора, внутреннего консультанта и советника (эти роли описаны в следующем разделе данной главы).

В более общем виде участие в управлении может касаться ценностей, которые организации следует усвоить для того, чтобы управлять людьми из этических соображений, которые следует принимать во внимание. Эта роль «защитника» человеческих ценностей также обсуждается в следующем разделе.

Участие в управлении осуществляется также на уровне линейных менеджеров, где оно гарантирует, что решения по таким вопросам, как нормы выработки, повышение заработной платы и дисциплинарные меры, будут последовательными.

Консультации

Сотрудники отдела ЧР консультируют по таким вопросам, как планирование должности, размещение объявлений о поиске персонала, составление окончательного списка кандидатов для отбора, методы профессионального обучения, уровень заработной платы, предлагаемой работникам при найме или повышении, охрана труда и техника безопасности, проблемы взаимоотношений работников (споры, рабочие конфликты, коммуникация), управление проблемами, связанными с работниками (дисциплина, способности, невыходы на работу, табельный учет и т. д.).

Консультации по вышеперечисленным вопросам могут быть даны менеджерам и руководителям групп, но их могут получить и отдельные работники. Они могут касаться таких аспектов работы и развития, как удовлетворенность нынешней работой, повышение квалификации и профессиональной востребованности, самообучение и карьерный рост. Они могут затрагивать проблемы, вызванные работой, такие, как физические недомогания, стресс, несовместимость с менеджерами или сотрудниками, грубое обращение или сексуальные преследования. Консультации могут касаться личных проблем, которые мешают работникам в работе. Этот вид деятельности подразумевает, что работники отдела ЧР берут на себя роль консультанта и наставника, который решает проблемы.

ДОСТИЖЕНИЕ ПОДДЕРЖКИ И ПРИВЕРЖЕННОСТИ

Работники отдела персонала достигают результатов, главным образом, оказывая влияние, и, как отмечали Д. Гест и К. Хок (*Guest and Hoque, 1994*): «Менеджеры по ЧР своим влиянием помогают сформировать структуру стратегии и практики ЧР». Хотя ежедневные решения принимаются линейными менеджерами, навыки влияния, тем не менее, необходимы и специалистам по ЧР. Однако всегда существует опасность, что специалисты по ЧР, чрезмерно захваченные красотой и истинностью своих светлых идей, станут ожидать от всех и каждого — как от руководителей, так и от работников — что те немедленно попадутся на их удочку. Это не так. Руководство и работники могут создавать препятствия, и их поддержку и приверженность необходимо завоевать, что не всегда легко.

Препятствия со стороны руководства

Менеджеры будут чинить препятствия тому, что, по убеждению отдела персонала, является прогрессивным, если не убедить их в том, что это принесет пользу и организации, и им самим при приемлемых расходах (деньги, их время и затраченные усилия).

Препятствия со стороны работников

Работники будут препятствовать «прогрессу» и нововведениям, если почувствуют, что они противоречат их собственным интересам. Вероятно, они, не без оснований, скептически относятся к торжественному заявлению: что хорошо для организации, хорошо и для них.

Поддержка высшего руководства

Достичь поддержки высшего руководства помогает маркетинг отдела ЧР и убеждение. Правление и высших руководителей так же, как любого другого, можно с вероятностью убедить принять какой-либо курс действий, если:

- наглядно показать, что этот курс удовлетворит и нужды организации, и их собственные личные потребности;
- в предложении реально рассчитать прибыль и издержки и, насколько это возможно, подтвердить их в терминах добавленной стоимости (т. е. доходы

от этого предложения должны значительно превышать расходы на его осуществление);

- доказать, что нововведение уже успешно работает в организации (возможно, как пробный проект) или представляет собой «наилучшее практическое решение», которое можно перенести и в данную организацию;
- показать, что это предложение в какой-то мере увеличит конкурентное преимущество, например повысит базовый уровень квалификации или разовьет дополнительные навыки, гарантирующие возможность достижения конкурентного преимущества благодаря нововведениям и/или сокращению времени выхода на рынок;
- осуществление нового курса не требует слишком больших усилий, например не отнимает много времени или не встречает сильного противодействия со стороны линейных менеджеров, работников и профсоюзов (перед началом введения предложения в действие следует выяснить их вероятную реакцию);
- предложение может улучшить репутацию компании, демонстрируя, что она является организацией «мирового класса», а значит, то, что она делает, также хорошо, если не лучше, чем у лидеров мирового рынка в том секторе, в котором она действует (здесь поможет обещание достичь известности через статьи в профессиональных журналах, пресс-релизы и выступления на конференциях);
- предложение лаконично, своевременно и убедительно — оно должно занимать не более пяти минут в устном изложении, а в письменной форме умещаться на вошедшей в поговорку стороне листа бумаги (дополнительные детали можно включить в приложения).

Достижение поддержки и приверженности линейных менеджеров

Иногда достичь поддержки линейных менеджеров труднее, чем высшего руководства. Линейные менеджеры могут скептически относиться к нововведениям — они уже видели все новшества и/или уверены, что те не работают (иногда совершенно обоснованно). Нововведения, спускаемые сверху, могут легко провалиться.

Достижение поддержки линейных менеджеров требует ответа на вопрос: «Что в этом для меня лично?», т. е. может ли нововведение помочь им добиться результатов, не налагая на них дополнительной и бесполезной нагрузки. С особенным подозрением они отнесутся к такой новой практике работы с персоналом, которая отнимает драгоценное время и включает в себя канцелярскую работу. Многие линейные менеджеры, особенно имеющие горький опыт, не терпят бюрократии, которая часто окружает и на самом деле засасывает такие системы как традиционные программы оценки трудовых показателей; а именно их предпочитают работники отдела ЧР.

Чтобы достичь поддержки, требуется исследование рынка и социальных взаимосвязей — необходимо постоянно говорить менеджерам об их потребностях и проверять, какую реакцию вызывают новые идеи. Цель — выстроить информационную структуру, которая укажет подходы, являющиеся наиболее приемлемыми и, следовательно, способные сработать с наибольшей вероятностью, или, по крайней мере, подскажет области, где необходимо сделать особенные усилия, чтобы убедить

и обучить линейных менеджеров. Полезно создать «стратегический альянс» с влиятельными менеджерами, которые с энтузиазмом относятся к нововведениям и которые будут не только говорить о своей поддержке, но и участвовать в их пробных испытаниях.

Следуя принципу «ничто не имеет такого успеха, как успех», можно достичь поддержки новой системы работы с ЧР, показав, что она уже успешно работает в какой-нибудь другой организации.

Достичь приверженности будет легче, если менеджеры будут видеть, что с ними советуются, что к их мнению прислушиваются и применяют их советы на практике. Наилучший вариант — это включить их в проектную или целевую группу, которая разрабатывает новый процесс или систему. Это формирует чувство собственности, а следовательно, и приверженности.

Достижение поддержки и приверженности работников

Подходя к новой системе работы с персоналом, работники в основном реагируют так же, как менеджеры: они хотят знать: «Что получим от этого мы?» Кроме того, они хотят знать тайный план: «Почему на самом деле компания хочет ввести процесс управления показателями труда? Будет ли он применяться просто как средство достижения прозрачности дисциплинарных мер? Или он будет обеспечивать информацией, необходимой, чтобы выбрать работников для сокращения?» Необходимо по возможности заранее ответить на вопросы такого рода.

Выяснить мнения работников можно, исследовав их отношения или, еще лучше, применяя методику фокус-группы — тематического опроса группы людей. Последний метод подразумевает объединение людей в группы для обсуждения («помещения в фокус») различных вопросов и предложений. Хорошо организованная фокус-группа может дать надежную информацию об отношении работников к какой-либо инициативе и их возможной реакции на нее.

Кроме того, приверженность работников будет более вероятна, если они сами принимают участие в разработке новой системы работы с персоналом и знают, что их предложения будут приветствоваться и применяться на практике.

РОЛИ

Как упоминалось выше, специфические обязанности работников отдела ЧР предполагают исполнение ряда различных ролей. Но степень свободы их исполнения зависит от их положения в организации, ожиданий руководства относительно результата их работы, и от их собственных способностей оказывать влияние и убеждать других в том, что их услуги, руководство и консультации способны создать добавленную стоимость. Основные роли, которые они могут играть, описаны ниже.

Роль делового партнера

Чтобы обеспечить предприятию успех, работники отделов ЧР в качестве деловых партнеров разделяют обязанности со своими коллегами из линейного управленческого звена. По определению Тайсона (*Tyson, 1985*) и Д. Ульриха (*Ulrich, 1998*), специалисты по ЧР в качестве деловых партнеров тесно объединяют свою деятель-

ность с деятельностью высшего руководства, гарантируя, что они могут удовлетворять долгосрочным целям и способны определять рыночные возможности организации, видеть полную картину и понимать, каким образом отдел ЧР может способствовать достижению целей компании.

Будучи деловыми партнерами, работники отдела ЧР должны хорошо понимать бизнес-стратегии, благоприятные возможности и угрозы организации. Они должны уметь анализировать сильные и слабые стороны организации и оценивать стоящие перед ней проблемы (PEST-анализ[1]), а также понимать значение своего отдела. Они должны знать решающие факторы успеха, способные создать конкурентное преимущество, и могут приводить убедительные доводы в пользу нововведений, которые будут создавать добавленную стоимость.

Роль стратега

В качестве стратегов работники отдела ЧР имеют дело с ключевыми долгосрочными вопросами, связанными с управлением и развитием работников и трудовыми взаимоотношениями. Они, с одной стороны, руководствуются бизнес-планами организации, а с другой — участвуют в их написании. Это возможно при условии, что высшее руководство в этих планах ставит в центр внимания вопросы человеческих ресурсов. Сотрудники отдела ЧР в качестве стратегов должны убедить высшее руководство в том, что необходимо разрабатывать такие планы, которые максимально используют основные способности человеческих ресурсов организации. По словам Хендри и Петтигрю (*Hendry and Pettigrew, 1986*), сотрудники-стратеги подчеркивают, что работники являются стратегическим ресурсом для достижения конкурентного преимущества.

Как мы писали в главе 2, стратегический подход к управлению персоналом означает, что сотрудники отдела ЧР стараются достичь стратегической интеграции и согласованности. Интеграция означает, что стратегии объединяются, формируя непротиворечивое целое. Когда стратегии ЧР объединяются со стратегиями коммерческой деятельности и поддерживают их, имеет место вертикальное объединение. Когда создается ряд логически последовательных, взаимосвязанных и усиливающих друг друга стратегий ЧР, достигается горизонтальное объединение. Стратегическая согласованность означает, что как стратегии коммерческой деятельности, так и стратегии ЧР совмещаются, чтобы удовлетворить специфическим потребностям и условиям существования организации.

Роль интервента

Осуществлять вмешательство означает вносить изменение в ход событий. Интервенция — это действие или событие, которое должно привести к достижению конкретной цели.

Положение работников отдела ЧР удобно для того, чтобы наблюдать и анализировать то, что происходит в организации. Они могут до некоторой степени независимо, хотя и умея поставить себя на место другого, оценить, что происходит с организационными процессами и как они влияют на работников. Линейным менеджерам делать это

[1] PEST-анализ — анализ политического, экономического, социального и технологического окружения.

сложнее, поскольку они с неизбежностью погружены в рабочие проблемы. Роль специалистов по ЧР — адаптировать всеобъемлющий, глобальный подход к пониманию конкретных организационных проблем и их влияния на работников.

Проведя анализ, специалисты по ЧР могут диагносцировать любые проблемы и их причины и предложить свои решения. Интервенция может быть связана с организационными процессами, такими, как взаимодействия между отделами или работниками, групповая работа и структурные изменения, например отсрочки. Может оказаться необходимым вмешаться с предложениями в планирование работы, построение команды, обучение, налаживание коммуникации, убедить в значимости работников в процессе введения новой технологии, повторно спроектировать бизнес-процессы, изменить методы работы, например «производство точно в срок», «введение всеобщего качества» или «повышенного уровня обслуживания покупателей».

Работники отдела ЧР могут вмешаться, когда они уверены, что существующий процесс управления персоналом необходимо улучшить или изменить. Они могут видеть проблемы с эффективностью, производительностью, уровнем квалификации, мотивации или приверженности и вмешиваться, выдвигая идеи о том, как это может быть связано, например, с управлением показателями труда и системами оплаты. Точно так же они могут обнаружить высокий уровень текучести кадров, многочисленность трудовых конфликтов, случаев несправедливого увольнения и другие показатели низкой морали, установить причины и затем внести предложения о необходимых изменениях в таких областях, как отбор, обучение, оплата труда, и о дополнительном консультировании и помощи линейным менеджерам.

Как сообщает М. Армстронг (*Armstrong, 1989*), директор по ЧР компании *Unilever* так высказался по поводу того, что он назвал «избирательной интервенцией»:

> Вы различными способами вмешиваетесь в различные ситуации, и это дело случая. Вы должны начать с того, чтобы получить общее представление о том, где в организации находятся точки напряженности, и где ваше вмешательство может быть полезным. Но удобный случай, чтобы вмешаться, может представиться в самое неожиданное время.

Однако вмешательство не следует превращать в помехи. Играть роль интервента нужно деликатно. Вначале необходимо создать хорошую рабочую атмосферу, а затем постепенно направлять людей, помогая им понять проблему и ее причины и привлекая их к выработке решения, которое они будут осуществлять при помощи и консультациях отдела ЧР.

Роль новатора

Активный подход к УЧР означает, что специалисты по ЧР хотят осуществлять инновации — вводить новые процессы и процедуры, которые, по их убеждению, повысят экономическую эффективность организации.

Чтобы установить, нужны ли инновации, следует провести анализ и диагностику, которые выявят потребности компании и проблемы, с ними связанные. Можно провести «проверку по эталонному тесту», чтобы выявить «наилучшую практику», из числа тех, что применяются в других организациях. Однако «лучшее соответствие» важнее, чем «лучшая практика». Другими словами, нововведения должны удовлетворять специфическим потребностям конкретной организации, которые, вероятно, будут отличаться от потребностей других компаний, применяющих «наилучшую практику». Необходимо показать, что нововведения нужны, прибыльны,

осуществимы в данных условиях и их введение не будет сопряжено со слишком большими трудностями, такими как сопротивление со стороны тех, кого они затрагивают, или неоправданное использования ресурсов — финансов и времени — тех, кто в них вовлечен.

Опасность, согласно М. Марчингтону (*Marchington, 1995a*), состоит в том, что работники отдела ЧР могут увлечься «управлением влиянием» — то есть их целью станет оказывать влияние на руководство и коллег, провозглашая непримиримую позицию в отношении нововведений. Специалисты по ЧР, которые стремятся привлечь к себе внимание, просто продвигая новейшую изюминку месяца, не взирая на то, насколько она уместна и осуществима, попадают в ловушку, которую П.Друкер (*Drucker, 1955*), опередивший М. Марчингтона на сорок лет, описывал следующим образом: «Постоянная тревога всех руководителей отделов ЧР — их неспособность доказать, что они вносят в предприятие свою лепту. Их озабоченность связана с поиском «хитрого механизма», который будет влиять на их руководящих коллег».

Как указывал М. Марчингтон, опасность таится в том, что люди уверены, будто «все можно сделать по мановению волшебной палочки, при этом заодно можно сразить несколько злодеев». Это легкомысленное убеждение означает, что люди слишком легко придумывать изящные решения, которые на самом деле не решают проблему, поскольку встречают на своем пути такие препятствия, как безразличие или неприкрытая враждебность. Их необходимо предвидеть и устранять.

Роль внутреннего консультанта

В качестве внутренних консультантов специалисты по ЧР действуют так же, как действовали бы внешние консультанты по управлению: работая рядом с коллегами — своими клиентами, выявляют и анализируют проблемы, предлагают свои решения. Проблемы, которые они помогают разрешать, связаны с улучшением процессов или систем в сфере УЧР, например управлением показателями труда, планированием личностного развития, новыми системами оплаты труда или «консультированием по процессу». Последнее имеет отношение к таким процессам, как приведение в систему, построение команды, постановка целей, управление качеством, обслуживание покупателей и, что важно, управление изменениями. Консультирование по процессу — наиболее сложная сфера деятельности внутренних консультантов, поскольку требует как высокой квалификации, так и надежности, а внешние консультанты кажутся более надежными, благодаря своим специальным знаниям и независимости.

В некоторых организациях специалистам по ЧР могут поручить работу по заключению договоров в таких областях, как найм и обучение. Роли интервентов или новаторов идеальны для того, чтобы увидеть потребность, как только она возникнет. Специалисты по ЧР не должны ждать, пока их спросят, как это происходит в случае с внешними консультантами. Однако консультирование по управлению требует высокой квалификации, и при внутреннем консультировании она должна быть даже большей, чем при внешнем. Внутренние консультанты должны:

- понимать стратегические потребности организации, планы ее коммерческой деятельности, окружающую среду и культуру; рекомендации должны находиться в соответствии со всем этим;

- иметь высокие аналитические и диагностические способности;
- уметь управлять проектом, обладать способностями планировать и распределять работу на всех стадиях введения новшества: контакт, договоренности об условиях и расходах, сбор данных, анализ, диагностика, обратная связь, обсуждение и согласования рекомендаций, осуществление;
- уметь действовать как в качестве «экспертов», так и помощников;
- понимать потребности своих внутренних клиентов и вырабатывать решения вместе с ними, сохраняя в то же время определенную степень независимости и объективности так, чтобы иметь возможность применять свои специальные знания к конкретным вопросам или проблемам;
- гарантировать, что их внутренние клиенты «владеют» решением проблемы, способны его осуществить и хотят это сделать.

Роль контролера

Роль контролера деликатна и сложна: специалисты по ЧР должны следить за тем, как осуществляются стратегии и процедуры в сфере ЧР, а также за тем, в какой степени имеет место забота о ценностях организации в отношении работников. Специалисты по ЧР занимают эту позицию не для того, чтобы «надзирать», как это делают линейные менеджеры, но все же они должны гарантировать, что стратегии и процедуры осуществляются достаточно последовательно. Д. Стори (*Storey, 1992a*) пишет, что эта роль означает, что специалисты по ЧР действуют как «регулировщики», которые «управляют недовольством», вызванным разработкой и контролем рабочих норм. Хотя существует тенденция передавать линейным менеджерам все больше полномочий в вопросах ЧР, они не могут абсолютно пренебрегать стратегией компании и нарушать условия занятости, принцип равенства независимо от расы, пола и т. п. и закон об охране труда и технике безопасности. Необходимо добиться равновесия между свободой и последовательностью или правовыми обязательствами. Например, линейные менеджеры могут получить полномочия увеличивать заработную плату в пределах бюджета, но отдел ЧР может контролировать их предложения и имеет право ставить под сомнение необычные оклады или распределение повышения заработных плат. Когда встает дисциплинарный вопрос, отдел ЧР имеет право настаивать на том, чтобы следовать стандартным дисциплинарным процедурам.

Работники отдела ЧР могут также действовать как блюстители организационных ценностей, связанных с работниками. Именно они указывают, когда поступки отдельных людей вступают в конфликт с этими ценностями или какие предполагаемые действия будут им соответствовать. До некоторой степени от них требуется быть «совестью» руководства — роль необходимая, но нелегкая для исполнения.

Роль контролера особенно важна в отношении трудового законодательства. Работники отдела ЧР должны гарантировать, что стратегии и процедуры реализуются в соответствии с законодательством и что линейные менеджеры осуществляют их правильно.

Реактивная и активная роли

Работники отдела ЧР играют по большей части реактивную роль. Они делают то, что им говорят или то, что их просят сделать. Они реагируют на запросы о предоставлении услуги или советов. Они обеспечивают административные системы, необходимые руководству. Это то, что Д. Стори (*Storey, 1992a*) называет позицией невмешательства, когда работники отдела ЧР просто выполняют работу, удовлетворяющую требованиям линейных менеджеров.

Но на более высоком, стратегическом уровне специалисты по ЧР играют активную роль. Они действуют в качестве деловых партнеров, разрабатывают объединенные стратегии ЧР, вмешиваются, вводят инновации, действуют как внутренние консультанты и по собственной инициативе управляют вопросами, относящимися к поддержанию ключевых ценностей, этических принципов и достижению последовательности.

МОДЕЛИ ОБЯЗАННОСТЕЙ В УПРАВЛЕНИИ ЧР

Конечно, существует разнообразие в обязанностях работников отдела ЧР, которое проистекает из большого разнообразия организаций и самих работников, на которых эти обязанности возложены. Существует ряд моделей, классифицирующих типы обязанностей, которые кратко описаны ниже. Хотя ни одна из них не является универсальной, они дают некоторое понимание различных способов, которыми могут действовать работники отдела ЧР.

Модели Тайсона и Фелла (*Tyson and Fell, 1986*)

Существует три модели управления:

- *Модель «исполнитель»* — всеми полномочиями наделены линейные менеджеры. Стратегии ЧР оформляются или создаются после того, как возникает очередная потребность. Стратегии не интегрированы в коммерческую деятельность, являются краткосрочными и ориентированы на данный момент. Полномочиями наделены линейные менеджеры, а деятельность работников отдела ЧР, в основном, формальная — прием на работу и ведение ежедневных дел.
- *Модель «менеджер по соглашению»* — прочно укоренившиеся, часто подразумеваемые стратегии, с сильным акцентом на отношениях между руководством и работниками, возможно, исходящие от профсоюза. Отдел ЧР использует довольно сложные системы, особенно в сфере взаимоотношений между работниками. Менеджер по ЧР является профессионалом или очень опытным специалистом в области отношений между работниками и руководством. Он или она не входит в правление фирмы и, хотя имеет некоторое право «надзирать» за осуществлением стратегий, главным образом, играет роль интерпретатора, а не создателя или новатора.
- *Модель «создатель»* — стратегии ЧР ясно выражены и существуют как часть корпоративной стратегии. Планирование и развитие человеческих ресурсов важны и рассматриваются в долгосрочной перспективе. Системы усложняются. Руководитель отдела ЧР может быть членом правления, и его или ее власть основана на профессионализме и вкладе в бизнес.

В настоящее время, с тех пор, как значение вопросов взаимоотношений между работниками и руководством в работе менеджеров по ЧР понизилось, наименее распространенной является модель «менеджер по соглашениям».

Карен Легге *(Karen Legge, 1978)*

Эта модель описывает два типа менеджеров по ЧР:

- *Соглашающиеся новаторы* поддерживают организационные цели и приспосабливают к ним свои методы. Чтобы усилить позицию своего отдела, в качестве источника профессионального влияния они используют свою компетентность.
- *Отклоняющие новаторы* пытаются повлиять на отношения с общими целями организации, постепенно добиваясь принятия различных критериев оценки успешности организации и их собственного участия в этом.

Джон Стори *(Storey, 1992a)*

Модель Стори предлагает двухмерную схему: вмешательство/невмешательство и стратегия/тактика (рис. 5.1). Исходя из этого, он выделяет четыре роли:

1. *Реформаторы* (вмешательство/стратегия), которые близки к модели УЧР.
2. *Консультанты* (невмешательство/стратегия), те, кто действуют в качестве внутренних консультантов, оставляя большую часть практической работы с ЧР линейным менеджерам.
3. *Регулировщики* (вмешательство/тактика), те, кто «управляют недовольством», вызванным разработкой и контролем рабочих норм.
4. *Служанки* (невмешательство/тактика), которые просто выполняют работу, удовлетворяющую требования линейных менеджеров.

Рис. 5.1. Типы управления персоналом
(Источник: Storey, 1992a)

Кэтлин Монкс *(Monks, 1992)*

В исследовании Кэтлин Монкс *(Kethleen Monks)*, проведенном в девяносто семи организациях Ирландии, приведены четыре модели, которые расширяют модели, разработанные Легге, а также Тайсоном и Феллом:

1. *Традиционный/административный* — работники отдела персонала выполняют, главным образом, поддерживающую функцию, концентрируясь на административных вопросах, делопроизводстве и строгом соблюдении правил и инструкций.

2. *Традиционный/взаимоотношения между работниками и руководством* — работники отдела персонала сосредоточены на взаимоотношениях между работниками и руководством и придают меньше значения другим своим обязанностям.
3. *Новаторский/профессиональный* — специалисты по персоналу являются профессионалами и экспертами. Их цель — перейти от традиционной практики к усовершенствованному планированию, найму, развитию человеческих ресурсов, стратегиями и практике вознаграждений.
4. *Новаторский/сложный* — специалисты по ЧР входят в правление компании, участвуют в интеграции стратегий ЧР и коммерческой деятельности, и их коллеги считают, что они вносят важный вклад в успешность организации. Они разрабатывают и внедряют сложные услуги во всех областях работы с ЧР.

Как и предыдущие, эти модели упрощают сложные обязанности специалистов по ЧР, которые в различных условиях и в разное время могут играть различные роли, чтобы соответствовать изменяющейся среде.

Пол Рейли (*Paul Reilly, 2000*)

Пол Рейли так описывает различные обязанности, которые могут выполнять специалисты по ЧР (рис. 5.2). Наиболее вероятно, что именно «стратег/интегратор» вносит долговременный стратегический вклад. «Администратор/контролер» вносит большой тактический кратковременный вклад, в то время как «советник/консультант» разрывается между ними.

Рис. 5.2. Разнообразие обязанностей. Изменение роли специалиста по ЧР
(Источник: P. Reilly, HR Shared Services and the Re-alignment of HR, Institute for Employment Studies, Brighton, 2000)

НЕОПРЕДЕЛЕННОСТЬ РОЛИ СПЕЦИАЛИСТОВ ПО ЧР

По словам К. Терлея (*Thurley, 1981*), менеджеры по ЧР являются «специалистами по неопределенности». Частично это происходит из-за неясности характера отношений между линейными менеджерами и специалистами по ЧР, но также потому,

что последние часто не уверены в том, какое положение они занимают. Неопределенность роли работников отдела ЧР может быть следствием смешения идеалов и реальности. Тайсон и Фелл (*Tyson, Fell, 1986*) обнаруживают различие между идеологией и реальностью жизни организации, к которой менеджеры по ЧР «как люди организации» должны приспосабливаться.

Эта неопределенность заметна при объяснениях роли отдела персонала. Например, Л. Маккей и Д. Торрингтон (*Mackey and Torrington, 1986*) полагают, что «управление персоналом никогда не отождествлялось с интересами управления, так как оно становится неэффективным, когда не способно понять и ясно выразить стремления рабочей силы».

Тайсон и Фелл (*Tyson, Fell, 1986*), напротив, уверены в том, что «классическому управлению персоналом не дали места в циклах принятия решения, потому что оно часто не заслуживало его. Оно часто было связано не со всей организацией, а с вопросами, не только узкими, но в придачу и непонятными для большинства».

Полемика на тему «УЧР против управления персоналом» была вызвана этой неопределенностью, но она же внесла в нее свой вклад. УЧР ориентировано на управление и рассматривает работников как ключевой ресурс, использование которого способствует достижению целей предприятия, тогда как традиционное управление персоналом в большей мере ориентировалось на работников, считая, что для организации, как и для всех ее членов, выгодно, если их потребности удовлетворены. Специалисты по ЧР могут пытаться двигаться в обоих направлениях, и это нисколько не облегчает их жизнь.

Один из вопросов, который работники отдела ЧР должны себе задать, это: «Кто является нашим клиентом — компания или работники?» Иногда специалисты по ЧР вынуждены двигаться по узкой грани между обслуживанием компании, которая платит им зарплату, и обслуживанием отдельных работников. Они могут консультировать работников по проблемам, не касающимся работы. Такие консультации можно успешно проводить только в том случае, если работники верят, что специалисты по ЧР сохраняют конфиденциальность. Но в таких случаях может раскрыться что-то, что интересует руководство, и ставит консультанта перед выбором — обмануть доверие или нет? На этот вопрос нет готового ответа, но наличие принципов профессиональной этики и этических принципов компании может служить здесь проводником.

ПРОТИВОРЕЧИЯ В РАБОТЕ ОТДЕЛА ЧР

Как указывал К. Терлей (*Thurley, 1981*), специалисты по ЧР часто «гладят против шерстки». Их ценности могут отличаться от ценностей линейных менеджеров, и это является потенциальной причиной конфликта. Но конфликты неизбежны в плюралистических организациях, члены которых имеют различные системы норм и ценностей и, в частности, преследуют собственные интересы. Собственные приорететы могут быть у руководства: «увеличить акционерную стоимость», «сохранять положительный имидж организации», «осуществлять инновации», «добиваться выполнения работы». Совершенно иные устремления могут быть у работников: «оплачивайте мой труд хорошо и честно», «обеспечьте мне безопасность», «создайте хорошие условия труда», «обращайтесь со мной справедливо». Специалисты по ЧР, как отмечалось выше, могут находиться где-то посередине.

Конфликты в работе специалистов по ЧР могут возникнуть в следующих случаях:

- *Столкновение ценностей* — линейные менеджеры могут рассматривать своих рабочих просто в качестве фактора производства, их используют, эксплуатируют и без них можно обойтись, если того потребуют интересы организации.
- *Различие приоритетов* — приоритетом для руководства может быть добавленная стоимость — сделать из меньшего большее, — если это подразумевает освобождение от работников, это очень плохо. Сотрудники отдела ЧР могут признавать необходимость получения добавленной стоимости, но не за счет работников.
- *Свобода против контроля* — линейные менеджеры могут желать независимо своими способами использовать успех, понимая стратегии компании как удовлетворение своих потребностей, а такие настроения приводят к регрессу. Специалисты по ЧР будут заботиться о том, чтобы достичь последовательного и справедливого подхода к управлению работниками и осуществлению стратегий в отношении ЧР. Они также будут следить за исполнением трудового законодательства и закона об охране труда и технике безопасности. Сотрудники отдела ЧР могут иметь полномочия контролировать все это, и, если они используют их слишком жестко, вероятен конфликт.
- *Дискуссии* — если профсоюзы имеют силу, специалисты по ЧР могут быть вовлечены в конфликт из-за рассмотрения жалоб. Но даже когда профсоюза нет, могут иметь место конфликты с отдельными работниками или группами.

Как писала Мэри Паркер Фоллет (*Mary Parker Follett, 1924*), конфликт может оказаться созидательным. Это возможно, если для его разрешения используется объединяющий подход. Это означает разъяснение приоритетов, стратегий и обязанностей, использование при трудовых конфликтах и спорах согласованных процедур, открытое высказывание различных мнений и выработку решений, которые учитывают интересы обеих сторон — это ситуация сотрудничества. Разрешение конфликта с помощью одной только силы (конкуренция) будет лишь приводить к конфликтам в дальнейшем. Компромиссное решение конфликта (компромисс) может привести к тому, что обе стороны будут не удовлетворены.

ЭТИЧЕСКИЕ СООБРАЖЕНИЯ

Специалисты по ЧР связаны двойными этическими принципами: своей профессиональной этикой и этическими нормами своей организации.

Профессиональная этика

Согласно Кодексу профессиональной этики Привилегированного института персонала и развития (CIPD) члены CIPD должны соблюдать следующие нормы поведения:

- *Точность* — специалисты по работе с персоналом должны поддерживать высокий уровень точности в той информации и консультациях, которые они предоставляют работодателям и работникам.

- *Конфиденциальность* — специалисты по работе с персоналом должны соблюдать законные требования своих работодателей относительно конфиденциальности и гарантировать, что любая информация личного характера (включая информацию о нынешних, бывших и предполагаемых работниках) остается закрытой.
- *Консультирование* — специалисты по работе с персоналом, имеющие соответствующие навыки, должны быть готовы дать консультацию отдельным работникам, членам их семей, находящимся на иждивении, и пенсионерам или же направить их в соответствующую организацию либо к другому специалисту.
- *Развитие персонала* — специалисты по работе с персоналом должны постоянно развиваться сами и добиваться как можно более высокого развития работников, чтобы удовлетворять настоящие и будущие потребности организации.
- *Равные возможности* — специалисты по работе с персоналом должны следить за тем, чтобы на работе не допускалась какая-либо дискриминация.
- *Беспристрастность* — специалисты по работе с персоналом должны сохранять беспристрастность и терпимость в отношениях с отдельными работниками.
- *Саморазвитие* — специалисты по работе с персоналом должны постоянно стараться повышать эффективность своей работы и осваивать новейшие знания и навыки.

Ценности

Специалисты по ЧР участвуют в управлении организацией. Они существуют не для того, чтобы заменять тех, кто представляет интересы работников. Однако это не означает, что в пределах своей профессиональной компетенции специалисты по ЧР не могут высказать свое мнение или оказать сопротивление планам и действиям, которые идут вразрез с ценностями организации. Они должны делать все возможное, чтобы изменить то, что, по их мнению, необходимо менять. Они не должны терпеть несправедливость и неравенство. Если в результате вызванного производственной необходимостью «снижения объема» или «сокращения расходов», неизбежны сокращения работников, специалисты по ЧР должны гарантировать, что организация предпримет все возможное, чтобы свести причиняемый ущерб к минимуму, например, полагаясь в первую очередь на естественный отток работников и увольнения по собственному желанию, а если работников придется уволить вопреки их желанию, помочь им найти другую работу (трудоустройство уволенных).

Зачастую специалисты по ЧР могут рассматривать себя в качестве службы поддержки в непримиримой предпринимательской среде. Но это не значит, что они могут оставаться безразличными к ключевым ценностям организации и не поддерживать их, отдавая преимущество своим собственным представлениям о том, как надо управлять работниками. Эти представления не всегда совместимы, и в крайнем случае менеджер по ЧР может встать перед выбором, оставаться ли ему или ей в организации.

Этические нормы в фирме

Все больше компаний разрабатывают и официально декларируют этические ценности и нормы. Отчет *Cadbury* о корпоративном управлении послужил официальной поддержкой этому, и в 1992 году он рекомендовал компаниям применять подобные декларации. Институт деловой этики установил, что в 1995 году этические нормы были у трети основных компаний по сравнению с 18% в 1987 году.

Декларации этических норм могут включать в себя руководящие принципы, которым организация следует в своей коммерческой деятельности и в отношениях с ее участниками — работниками, потребителями, акционерами (или другими источниками финансирования), поставщиками и обществом в целом. Здесь также могут излагаться этические нормы, выполнения которых ожидают от работников. Это могут быть нормы поведения в таких ситуациях, как конфликты интересов, вручение и получение подарков, соблюдение конфиденциальности, охрана окружающей среды, охрана труда и техника безопасности, равенство возможностей, сексуальное преследование, работа по совместительству и политическая деятельность. Значительно реже используется «телефон доверия» для работников, чтобы они могли высказать и обсудить свои тревоги, как в *NatWest* и *Lucas Aerospace*.

Как полагает Д. Пикард (*Pickard, 1995*), специалисты по ЧР могут внести свой вклад в распространение информации об этических проблемах следующим образом:

- при помощи своих профессиональных знаний разрабатывать и распространять стратегию в отношении этических норм и отслеживать ответную реакцию на нее, организовывать учебные занятия, чтобы помочь работникам разобраться в этой стратегии и иметь возможность контролировать ее;
- участвовать в формировании стратегии компании, особенно в той ее части, которая касается миссии и ценностей организации;
- подавать пример собственным поведением, будучи честными, беспристрастными и соблюдая конфиденциальность.

ПРОФЕССИОНАЛИЗМ В УПРАВЛЕНИИ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

Если использовать понятие «профессионализм» в широком смысле, то специалисты по ЧР являются профессионалами, поскольку применяют профессиональные знания при выполнении своей работы. Однако профессиональную деятельность в таких областях, как медицина или юриспруденция, можно определить как профессию, которая дает членам профессиональных ассоциаций эксклюзивное право работать по своей специальности. Профессия — это не столько деятельность, сколько средство управления деятельностью. Очевидно, что управление человеческими ресурсами не входит в эту категорию.

Отличительная черта профессиональной работы была лучше всего определена *Hayes Committee* (*1972*) следующим образом:

> Работа, выполненная профессионально, обычно отличается тем, что она основана более на фундаментальных понятиях, связанных с практическим опытом, чем на импровизированной реакции на события или исполнении установленных процедур. Действительно высокий уровень профессиональной компетентности — это умелое использование зна-

ний, полученных в процессе профессионального обучения и повышения квалификации, а также накопленного опыта. Все это должно сопровождаться чувством ответственности и следованием общепризнанным нормам.

Если соблюдаются следующие условия, можно говорить о «профессионализме»:

- навыки, основанные на теоретических знаниях; базовое образование и повышение квалификации;
- проверка уровня знаний представителей профессии, проведенная профессиональной ассоциацией;
- наличие официальной профессиональной организации, регулирующей вступление в профессию;
- нормы профессионального поведения.

Например, такая организация, как Привилегированный институт управления персоналом и развития в Великобритании, выполняет все обязанности профессиональной организации.

Другой подход к определению профессионализма делает акцент на моральных аспектах профессиональной деятельности — профессионал существует, чтобы служить другим. Однако это положение вызывает замешательство, когда его применяют по отношению к специалистам по ЧР. Кому они служат? Организации и ее ценностям или работникам организации и их потребностям? (Организационные ценности и личные потребности не обязательно совпадают.) Как комментируют Тайсон и Фелл (*Tyson, Fell, 1986*): «В последние годы создается впечатление, что менеджеров по персоналу подталкивают к тому, чтобы сделать своими клиентами линейных менеджеров, в то же время они пытаются шире представить социальные нормы и ощущать себя на службе у работников. Это приводит к путанице и сложностям для работников отдела персонала».

Несмотря на эту сложность, необходимо спросить, в чем причина беспокойства? Ответ предложил Уатсон (*Watson, 1977*), который утверждал, что имидж профессионала является стратегическим ответом менеджеров по персоналу на ощущаемый ими недостаток полномочий. Они находятся в ситуации неопределенности и иногда чувствуют необходимость в любой помощи, чтобы внести ясность, а в действительности, укрепить свои права и влияние.

Если следовать жесткому определению профессии, то это группа людей, владеющих определенной областью знаний, контролирующих вступление в свое сообщество новых членов, без сомнений принимающих «мораль профессиональной деятельности». Тогда следует признать, что специалисты в сфере УЧР, определенно, не работают по профессии. Это справедливо даже в тех случаях, когда существует профессиональный институт, подобно Привилегированному институту управления персоналом и развития, цель которого действовать как профессиональное объединение в полном смысле этого слова. На деле главная цель таких объединений состоит в том, чтобы реализовать свои возможности.

На основе своего исследования Д. Гест и Р. Хорвуд (*Guest and Horwood, 1981*) выразили сомнения по поводу профессиональной модели управления персоналом следующим образом:

Эти данные (исследования) также выдвигают на первый план типы карьеры в управлении персоналом. Иногда, принимая во внимание разнообразие обязанностей специалистов по персоналу и организационных сред, это, конечно, приветствуется. Заманчиво, но ошибочно считать, что все менеджеры по персоналу одинаковы. Различие в их подготовке и сферах деятельности вызывает сомнения в ценности профессиональной модели и любых попыток решать проблемы специалистов по персоналу, просто сосредоточив внимание на профессионализме.

Однако более широкое определение профессионализма как практического применения специфических навыков, основанных на определенном знании, в соответствии с принятыми нормами поведения, дает право рассматривать практику УЧР как профессию.

Полемика продолжается, но она носит научный характер. Значение имеет то, что «профессионалам» в сфере ЧР необходимы специальные знания и что они должны применять их под свою ответственность. Другими словами, они должны работать профессионально, но не обязаны вступать в профессиональную ассоциацию, чтобы работать. Тем не менее такие организации должны играть важную роль в установлении и повышении стандартов профессиональной деятельности.

Если принять это определение, то те, кто действительно применяет на практике специфические навыки УЧР, основанные на определенных знаниях, в соответствии с принятыми стандартами поведения, могут рассматриваться как представители профессии.

КОМПЕТЕНТНОСТЬ В УПРАВЛЕНИИ ЧР

Требования к эффективному управлению ЧР, изложенные выше, можно подытожить в терминах способностей. Это можно сделать, разработав «структуру способностей» (табл. 5.3), которая содержит семь областей способностей для директора по ЧР и дает примеры компетентного поведения в каждой из этих областей. Схему такого типа можно использовать для развития специалистов по ЧР.

Привилегированный институт управления персоналом и развития составил следующий список способностей, необходимых его профессиональным членам.

Внутренний стимул и эффективность

Наличие позитивного склада ума, настроя «могу сделать», стремления находить способы обойти препятствия и желания использовать все возможные ресурсы для достижения цели.

Управление людьми и лидерство

Умение побуждать других (подчиненных, руководителей или членов команды, работающей над проектом) к тому, чтобы достичь общих целей не формальной властью, а личным примером, репутацией профессиональной надежности и развитием взаимного доверия.

Профессиональная компетентность

Владение профессиональными навыками и специальными способностями, необходимыми для достижения успеха в управлении персоналом и развитии.

Таблица 5.1

Структура способностей директора по ЧР

1	**Стратегические способности**	Находит противоречия в стратегии и вносит свой вклад в развитие бизнес-стратегии	Имеет четкое стратегическое представление о том, как отдел ЧР может способствовать реализации бизнес-стратегии	Понимает решающие факторы успеха предприятия и значение стратегии ЧР	Разрабатывает и осуществляет объединенные и согласованные стратегии ЧР
2	**Деловой и культурный кругозор**	Понимает окружающую среду предприятия и оказываемое на него давление конкуренции	Понимает ключевые показатели и процессы коммерческой деятельности и их влияние на стратегии ЧР	Понимает организационную культуру (ценности и нормы) как основу для разработки стратегий ее изменения	Приводит стратегии ЧР в соответствие с деловыми и культурными требованиями
3	**Экономическая эффективность организации**	Понимает ключевые факторы, влияющие на эффективность организации, и действует в соответствии с ними	Участвует в планировании программ изменений и управлении изменениями	Способствует развитию ценной, высококвалифицированной, приверженной и гибкой рабочей силы	Способствует созданию команды
4	**Внутреннее консультирование**	Анализирует и выявляет проблемы, связанные с работниками, и предлагает практические решения	Приводит стиль своего вмешательства в соответствие с потребностями внутреннего клиента; когда требуется, действует как помощник, посредник или эксперт	Консультируя работников, помогает им устранить проблемы и затруднения	Обучает клиентов справляться с собственными проблемами; передает навыки
5	**Услуги**	Предвидит и удовлетворяет потребности	Быстро и эффективно реагирует на просьбы о помощи и советах	Доверяет линейным менеджерам принимать решения в отношении ЧР, но когда требуется, дает подсказки	Обеспечивает рентабельность работы в любой сфере управления ЧР
6	**Качество**	Участвует в развитии подхода совокупного качества во всей организации	Выясняет требования внутреннего клиента к отделу ЧР и отвечает на них	Постоянно совершенствует свою работу	Поддерживает совокупное качество и постоянные улучшения в отделе ЧР
7	**Постоянное профессиональное развитие**	Постоянно развивает профессиональные знания и навыки	Вводит лучшую систему работы с ЧР и отслеживает новые разработки в сфере ЧР	Проявляет понимание соответствующих систем работы с ЧР	Поддерживает информированность в собственном отделе

Добавленная стоимость, создаваемая работником

Желание не столько исполнять обязанности, сколько выбирать ориентиры, которые в результате будут создавать добавленную стоимость для организации, или уничтожать/сокращать существующие препятствия, в то же время, соответствуя всем юридическим и этическим требованиям.

Постоянное обучение

Желание постоянно совершенствоваться и изменяться, применяя методику самообучения и дополняя ее при необходимости обдуманным и спланированным обращением к внешним источникам обучения (наставничество, репетиторство и т. д.).

Мышление и прикладная изобретательность

Применение системного подхода в ситуационном анализе, разработка убедительных бизнес-планов деятельности и (когда необходимо) применение интуитивного/творческого мышления для выработки инновационных решений и использования благоприятных возможностей.

Ориентированность на клиента

Забота о том, чтобы понимать клиентов отдела ЧР, включая (главным образом) высшее руководство организации; готовность добиваться от клиента обратной связи и действовать, опираясь на нее как на одну из основ повышения показателей труда.

Стратегические способности

Способность создавать достижимый образ будущего, предвидеть долгосрочные перспективы развития, намечать варианты выбора (и их возможные последствия), выбирать правильные направления деятельности, подниматься над повседневными мелочами и подвергать сомнению существующее положение вещей.

Влияние и коммуникабельность

Способность убедительно передавать информацию другим, особенно в письменной форме (в виде отчета); умение слушать, понимать и находить взаимопонимание, чувствительность к эмоциям, понимание отношений, политическое чутье.

СПЕЦИАЛИСТЫ ПО ЧР КАК «ДУМАЮЩИЕ ИСПОЛНИТЕЛИ»

Привилегированный институт управления персоналом и развития предполагал, что менеджеры по персоналу или специалисты по ЧР должны быть «думающими исполнителями». Они должны тщательно обдумывать то, что они делают в условиях организации и в рамках определенной системы знаний и эффективно выполнять свою работу — консультировать, оказывать услуги и участвовать в управлении, чтобы помочь организации достичь своих стратегических целей. Карен Легге (*Legge, 1995*) высказывает ту же точку зрения, когда говорит об УЧР как о «разумном прагматизме».

6. ВКЛАД ОТДЕЛА ЧР

Ряд исследований, кратко изложенных ниже, показал, что практика УЧР способна повысить экономические показатели организации. Ниже перечислены типичные способы, которыми это достигается:

- выработка позитивного психологического контракта;
- повышение мотивации и приверженности;
- повышение квалификации работников и расширение набора основных навыков;
- предоставление работникам широкого круга обязанностей, чтобы они могли максимально полно применять свои навыки и способности;
- разъяснение возможностей карьерного роста и четкие требования к уровню квалификации;
- структурирование процессов управления показателями труда и постоянного развития;
- применение систем управления оплатой труда, отражающих уверенность организации в их важности и ее готовность обеспечить материальное и нематериальное вознаграждение;
- разработка стратегий, которые дадут работникам право голоса.

Ниже описаны способы, посредством которых отделы ЧР могут вносить свой вклад в достижение конкурентного преимущества, добавленной стоимости и введения всеобщего качества. Основные результаты исследований о влиянии УЧР подытожены в конце этой главы.

ВКЛАД В ДОБАВЛЕННУЮ СТОИМОСТЬ

Говоря языком бухгалтерского учета, добавленная стоимость представляет собой разницу между доходом предприятия от продаж (продукция) и общей суммой, затраченной на материалы и другие приобретенные товары и услуги (затраты). В более широком смысле это получение и использование любого ресурса таким образом, чтобы он приносил реальный, устойчивый и более высокий доход от любых инвестиций в него. Добавленная стоимость часто означает создание большего из меньшего, а все более популярным показателем общей экономической эффективности организации становится добавленная стоимость на единицу затрат на рабочую силу.

Добавленную стоимость создают люди. Именно работники, находящиеся на разных уровнях организации, создают перспективы, определяют ценности и миссии, устанавливают цели, разрабатывают и осуществляют стратегические планы. Все, что

делается для того, чтобы получить и развить нужный тип работников, эффективно их мотивировать и управлять ими, добиваться приверженности организационным ценностям, выстраивать и поддерживать прочные взаимоотношения с работниками, разрабатывать соответствующий тип организационной структуры и эффективно размещать в ней людей, будет повышать добавленную стоимость.

ВКЛАД В КОНКУРЕНТНОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО

Понятие устойчивого конкурентного преимущества, как сформулировал М. Портер (*Porter, 1985*), возникает тогда, когда фирма создает ценности для своих потребителей, выбирает рынки, на которых она может превзойти конкурентов и, постоянно укрепляя свое положение, представляет для конкурентов движущуюся цель. Согласно М. Портеру, три наиболее важных фактора в достижении конкурентного преимущества — это инновации, качество и управление затратами, но он понимает, что все они зависят от качества человеческих ресурсов организации. Способность добиваться конкурентного преимущества и сохранять его является решающей для роста и процветания предприятия.

Исключительные способности работников, включая превосходные показатели труда, продуктивность, гибкость, инновации и умение предоставить покупателям обслуживание высокого уровня, — это основное, с помощью чего усиливается положение организации среди конкурентов. Работники дают ключ к управлению основными взаимосвязями между профессиональной деятельностью и важными внешними связями. Можно утверждать, что одна из явных выгод, вытекающих из конкурентного преимущества, основанного на эффективном управлении работниками, состоит в том, что такое преимущество трудно скопировать. Стратегии, теоретические методики и их практическое применение в сфере ЧР являются уникальным сочетанием процессов, процедур, личностей, стилей, способностей и организационной культуры. Ключом к конкурентному преимуществу является способность разграничивать то, что организация предоставляет своим потребителям, и то, что предоставляют им ее конкуренты. Этого можно достичь, если иметь более квалифицированных работников, выращивать и развивать интеллектуальный капитал, которым владеет предприятие, и быть «обучающей организацией».

ВЛИЯНИЕ УЧР НА ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ПОКАЗАТЕЛИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Ниже приводятся результаты основных исследований УЧР и экономических показателей фирмы.

Д. Артур (*Arthur, 1990, 1992, 1994*)

Д. Артур собирал материал для своего исследования на тридцати небольших сталепрокатных заводах в Соединенных Штатах. Он исследовал, как влияет на эффективность труда и коэффициент брака применение стратегии контроля (вынужденного подчинения работников правилам и процедурам, низкий уровень участия работников в управлении, незначительное общее обучение, низкие оклады и высокий процент работников, оплачиваемых по премиальной системе) и стратегии приверженности (формирование поведения, создание психологических связей

между целями работников и организации, средний уровень участия работников в управлении, средний уровень общего обучения, высокие оклады и малое количество работников на премиальной или прогрессивной системах оплаты труда). Сравнивая сталепрокатные заводы, реализующие стратегию высокой приверженности, с заводами, имеющими стратегию низкой приверженности, Д. Артур обнаружил, что первые имеют значительно более высокий уровень и производительности, и качества. Средний процент текучести кадров на заводах с высокой приверженностью был в два раза меньше, чем на предприятиях со стратегией низкой приверженности.

Д. Артур также проверял, как влияет согласованность между стратегиями коммерческой деятельности и ЧР на показатели труда. Он считал, что согласованность наступает тогда, когда стратегия коммерческой деятельности, основанная на затратах, объединяется со стратегией ЧР, ориентированной на контроль, и когда стратегия коммерческой деятельности, основанная на разграничении, объединяется со стратегией приверженности ЧР. Результаты этой проверки не были статистически значимыми, но он обнаружил, что, действительно, на заводах, применяющих согласованную стратегию, основанную на разграничении, производительность была на 25% выше, чем на заводах с той же, но несогласованной, стратегией. Эти результаты, таким образом, дают возможность выдвигать некоторые гипотезы.

М. Хуселид (*Huselid, 1995*)

М. Хуселид исследовал, как управление человеческими ресурсами влияет на экономические показатели компании. Проанализировав результаты анкетирования, проведенного в 968 фирмах Соединенных Штатов, он обнаружил, что, если фирма поощряла высокоэффективную работу, значительно снижалась текучесть кадров и значительно вырастали производительность и прибыли. Он проверил три гипотезы, согласно которым уменьшение текучести кадров и повышение производительности и финансовых показателей деятельности компании являются результатом:

- применения практических систем высокоэффективной работы;
- применения взаимодополняющих и усиливающих друг друга практик высокоэффективной работы;
- объединения организационной системы высокоэффективной работы с конкурентной стратегией фирмы.

Основные выводы заключались в следующем:

- текучесть кадров зависит от квалификации работников и структуры организации; мотивация играет незначительную роль;
- производительность зависит от мотивации работников;
- финансовые показатели зависят от квалификации работников, мотивации и организационной структуры;
- единица среднего квадратического отклонения в использовании каждой практической процедуры сокращает текучесть на 1,3 %;

- единица среднего квадратического отклонения при увеличении использования этих практических процедур повышает уровень продаж в среднем на $27 044 на работника;
- единица среднего квадратического отклонения при увеличении использования этих практических процедур повышает прибыль на $18 641 на одного работника.

Как объяснял М. Хуселид, влияние высокоэффективной работы на финансовые показатели деятельности организации «частично обязано ее влиянию на текучесть кадров и производительность». Однако его исследование дало очень мало доказательств того, что внутренняя или внешняя согласованность повышает экономические показатели фирмы, и он пришел к заключению, что простое применение практик высокоэффективной работы более значимо, чем усилия по их согласованию и объединению с конкурентной стратегией фирмы. Тем не менее он все-таки уверен, что «теоретические доказательства в пользу внутренней и внешней согласованности остаются неоспоримыми».

Беккер, Хуселид, Пикус и Спратт (*Becker, Huselid, Pickus and Spratt, 1997*)

Эти авторы подытожили ряд исследований, посвященных взаимосвязи между ЧР и экономическими показателями компании. Часть этих исследований они проводили сами, в других принимали участие. Внимание было сосредоточено на том, как влияют стратегии на акционерную стоимость систем высокоэффективной работы. Предложенная ими модель этой взаимосвязи показана на рис. 6.1.

М. Хуселид и Б. Беккер (*Huselid, Becker, 1996*) создали индекс систем УЧР для 740 фирм. Этот индекс отражает степень, в которой фирма применяет систему

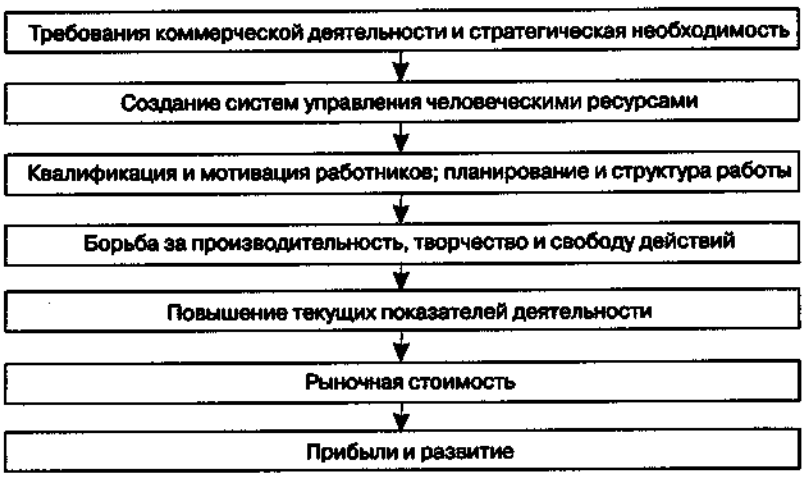

Рис. 6.1. Модель взаимосвязи ЧР — акционерная стоимость

(Источник: B. E. Becker et al, HR as source of shareholder value: research and recommendations, Human Resource Management, Spring, 1997)

высокоэффективной работы (СВЭР). Они обнаружили, что фирмы с более высоким значением этого индекса, при прочих равных условиях, имеют более высокий экономически и статистически значимый уровень эффективности фирмы. Они подсчитали, что значительные изменения в качестве СВЭР связаны с изменениями рыночной стоимости фирмы, с $15 тыс. до $60 тыс. на работника. Они предположили, что соответствующим образом выстроенная и развернутая система УЧР представляет для организации важный экономический актив, хотя это исследование не определило, *как именно* такая система создает эту стоимость. Тем не менее Б. Беккер и др. все же утверждали что:

> Системы УЧР только тогда оказывают постоянное влияние на практический результат, когда они включены в структуру управления и помогают фирме достигать важных приоритетов коммерческой деятельности, таких, как сокращение времени выхода продукта на рынок, повышение уровня обслуживания покупателей, снижение текучести высококвалифицированных кадров и т. д.

Паттерсон, Вест, Лоутом и Никкел (*Patterson, West, Lawthom and Nickell, 1997*)

Исследование, проведенное Институтом психологии труда шеффилдского университета под эгидой Института развития персонала (IPD) (*Patterson et al, 1997*), должно было ответить на вопрос о том, какие факторы в наибольшей мере влияют на экономические показатели предприятия. В исследовании рассматривались такие факторы, как отношения работников, организационная культура, системы управления человеческими ресурсами и иные разнообразные виды управленческой деятельности. Оценивалась степень, в которой каждый из этих факторов предопределял экономические показатели компании, измеренные в еденицах продуктивности и прибыли на одного работника.

Результаты были выражены в процентном соотношении экономических показателей с каждым фактором:

- удовлетворенностью работой можно было объяснить 5% различий между компаниями в прибыльности и 16% — в производительности;
- организационной культурой можно было объяснить 10% различий в прибыльности и 29% в производительности;
- различием практик управления человеческими ресурсами можно было объяснить 19% различий в прибыльности и 18% в производительности.

Этот анализ показывает очень тесную связь между отношениями работников, организационной культурой, системами УЧР и экономическими показателями компании. Это выглядит особенно убедительно в отношение связи между системами УЧР и экономическими показателями.

Как утверждается в отчете по этому исследованию:

> Все эти результаты очень ясно показывают значение управления персоналом в предопределении экономических показателей компании... Это означает, что, если менеджеры хотят влиять на эффективность своей компании, самой важной сферой, на которую им нужно перенести внимание, является управление персоналом.

IPD на основе этого исследования пришел к заключению, что приверженность работников и позитивный психологический контракт являются основой повышения эффективности. В качестве особенно значительных были выделены две системы УЧР:

- приобретение и развитие квалифицированных работников (в том числе отбор, адаптацию и проведение аттестаций);
- моделирование работы (в том числе гибкость, должностные обязанности, разнообразие и применение формальных групп).

Гест, Мичи, Шихан и Конвей
(*Guest, Michie, Sheehan and Conway, 2000*)

Подробный анализ взаимоотношений работников на рабочем месте, выполненный в 1998 году, показал, что неформальная атмосфера во время консультаций по затруднениям работников, по-видимому, серьезно влияет на эффективность. В частном секторе использование элементов системы управления человеческими ресурсами также положительно воздействует на эффективность. Эта связь показана на рис. 6.2.

Формальные структуры в отношениях между работниками не влияют на экономическую эффективность, хотя, как указывали исследователи, они и создаются не с этой целью. Объединения работников существуют, главным образом, для того, чтобы отстаивать заработную плату и условия труда и пытаться оказывать некоторое влияние на проблемы рабочих мест.

Исследователи пришли к двум важным выводам:

- эффективность предприятия обусловлена более высоким уровнем удовлетворенности работой и наличием позитивного психологического контракта;
- усложнение отделов персонала в частном секторе оказывает самое сильное влияние на ряд применяемых систем УЧР; в общественном секторе самое большое влияние оказывает существование стратегии ЧР.

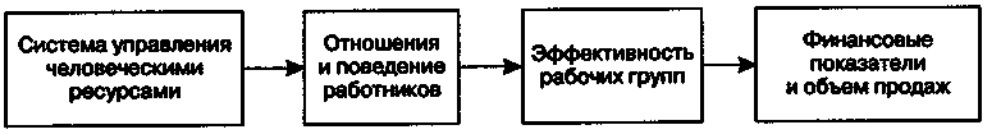

Рис. 6.2. Связь между системами УЧР и эффективностью

Гест, Мичи, Шихан, Конвей и Меточи
(*Guest, Michie, Sheehan, Conway and Metochi, 2000*)

Д. Гест и др. (*Guest et al, 2000*) провели исследование, бывшее составной частью программы «Будущее труда», и обнаружили явную связь между количеством применяемых систем УЧР и их эффективностью. Данное исследование показало, что разумное применение широкого спектра прогрессивных систем УЧР повышает эффективность предприятия.

7. ОЦЕНКА РАБОТЫ ОТДЕЛА ПЕРСОНАЛА

ОтделЧР дейтвительно может играть заметную роль в увеличении добавленной стоимости и достижении конкурентного преимущества. Но каким образом можно измерить эффективность его работы на стратегическом уровне и на уровне обеспечения поддержки и услуг? Такие измерения необходимы, чтобы подтвердить, что вклад в увеличение добавленной стоимости действительно внесен, и указать, какие улучшения или изменения в этом отделе необходимы.

ПОДХОДЫ К ОЦЕНКЕ РАБОТЫ

М. Армстронг и Лонг (*Armstrong and Long, 1994*) исследовали, чем руководствуются директора фирм в своей оценке деятельности отдела ЧР. Из интервью с руководителями фирм и другими директорами следует, что самое распространенное основание для оценки — это их мнение, основанное на таких факторах, как:

- понимание организации — ее миссии, ценностей, решающих факторах успеха, стратегий продукт-рынок, технологий и методов работы и отличительных способностей;
- эффективность участия в группе высшего руководства, ответственной за принятие решений по корпоративным/коммерческим вопросам;
- объем новаторских, реальных и убедительных предложений по стратегиям и программам ЧР;
- способность выполнять свои обещания;
- качество советов и услуг, которые предосавляет отдел ЧР, оцениваемое, главным образом, субъективно — например это практично, это удовлетворяет мои потребности, это решает мою проблему, эти услуги действенны, отдел быстро реагирует на просьбы оказать помощь или дать совет;
- способность устанавливать и поддерживать прочные и партнерские отношения с профсоюзами;
- способность управлять сложными ситуациями, такими, как сокращение штатов;
- вклад, в самом широком смысле слова, который сотрудники отдела ЧР вносят в развитие корпоративной культуры: их влияние на стиль управления и их способность содействовать изменениям и управлять ими;
- надежность и способность работать в качестве полноправного члена команды менеджеров высшего звена.

Эти во многом субъективные мнения были дополнены анализом ключевых показателей работы с персоналом, таких, как текучесть кадров, невыходы на работу, принятые предложения и их реализация, статистика несчастных случаев и результаты опроса клиентов относительно их удовлетворенности работой компании.

В некоторых организациях проводились официальные опросы линейных менеджеров об услугах, которые они получают от отдела ЧР; в качестве способа оценки использовались также опросы работников об их отношении к работе.

Проблема субъективности не должна мешать решительным попыткам измерить эффективность ЧР, и ниже обсуждается ряд подходов, которые могут быть для этого применены.

ОБЩИЕ МЕТОДЫ ОЦЕНКИ

Важное разграничение было сделано Цуи и Л. Гомез-Мейдж (*Tsui and Gomez-Mejia, 1988*) между:

- *показателем процесса* — то, *как* делается, и
- *показателем результата* — насколько процесс повлиял на эффективность организации или отдельной операции, то есть эффективность конечного результата.

Откровенно говоря, это старое различие (*Peter Drucker, 1967*) между продуктивностью и эффективностью — то есть правильно делать что-либо, в смысле того, *что* вы делаете (продуктивность) предпочтительнее, чем делать что-либо правильное с точки зрения достигаемого результата (эффективность). Если говорить об эффективности отдела персонала, это означает ту степень, в которой теории, программы и системы ЧР, консультации и поддержка, предоставляемые отделом персонала, помогают линейным менеджерам достичь целей организации и удовлетворяют текущие запросы.

Решая вопрос о том, как следует оценивать работу отдела ЧР, необходимо также разграничивать количественные критерии, такие, как текучесть кадров или невыходы на работу, и качественные критерии, такие, как мнение линейных менеджеров или результаты опросов работников относительно отдела ЧР.

ЕДИНИЦЫ ИЗМЕРЕНИЯ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ТРУДА

Для оценки отдела персонала можно использовать следующие единицы измерения показателей труда:

- *Финансовые измерения*, которые заключаются в максимизации доходов, минимизации расходов и повышении норм прибыли.
- *Временные измерения*, отражают показатели труда относительно рабочего графика, величины отставания и скорости деятельности или реакции.
- *Измерение влияния* включает в себя соответствие стандарту, изменения в поведении (коллег, работников, клиентов или заказчиков), физическое завершение работы и уровень повышения обслуживания.

- *Отзывы* указывают на то, как другие оценивают отдел и его работников, и, следовательно, являются менее объективным критерием. Можно оценить отзывы, исходящие от самих работников отдела персонала, от внутренних или внешних клиентов и заказчиков или проанализировать замечания и жалобы.

КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ

Д. Гест и Р. Пексей (*Guest and Peccei, 1994*) полагали, что эффективность УЧР можно измерить относительно:

- *организационной эффективности* — однако бывает невозможно разделить эффективность организации, на которую могут повлиять внешние причины, и УЧР, и этот подход не дает основания для оценки теории и практики УЧР;
- *заданных целей* — этот метод внушает доверие, при условии, что можно использовать подходящий критерий успешности достижения цели, и делается скидка на непредвиденные обстоятельства;
- *определенных количественных измерений* — такие критерии, как трудозатраты, текучесть кадров и производительность имеют высокую надежность, однако могут возникнуть трудности при их интерпретации: на них могут оказать влияние факторы, не связанные с УЧР, и они могут быть неполны;
- *взгляда заинтересованных лиц на перспективы* — этот метод основан на субъективном мнении главных заинтересованных лиц (например, правления компании) на эффективность работы отдела персонала, и, по-видимому, это наиболее удовлетворительный метод.

ПРАКТИЧЕСКИЕ МЕТОДЫ ОЦЕНКИ

На практике, чтобы оценить эффективность работы отдела персонала, организации применяют следующие подходы:

- макроколичественный (организационный);
- микроколичественный (определенные аспекты поведения и реакций работников);
- количественно-качественный — достижение установленных целей;
- количественно-качественный — соответствие нормам, установленным в соглашениях об уровне обслуживания;
- макрокачественный — всеобщая и, в большой степени, субъективная оценка отдела персонала;
- качественный — удовлетворенность клиентов, то есть «взгляд заинтересованных лиц на перспективы»;
- качественный — удовлетворенность работников, также «взгляд заинтересованных лиц на перспективы»;
- прикладной анализ;
- проверка по эталону.

Организационные количественные критерии

На организационном уровне количественными критериями, которые могут использоваться, являются:

- добавленная стоимость на одного работника;
- прибыль на одного работника;
- объем продаж на одного работника;
- затраты на одного работника;
- добавленная стоимость на единицу затрат на рабочую силу.

Показатель добавленной стоимости на единицу затрат на рабочую силу использовался в двух организациях (*Pilkington Optronics и Rover Group*), из числа входивших в исследование М. Армстронга и Лонга (*Armstrong, Long, 1994*), и он имеет то преимущество, что отражает как прибыли (добавленная стоимость), так и затраты (на рабочую силу).

Другая причина использования макроколичественного критерия, как указывал Тайсон (*Tyson, 1985*), состоит в том, что:

> ...бизнес-цели начинают преподноситься как часть стратегии персонала. Порядок принятия к рассмотрению целей обучения, например с точки зрения продажной или добавленной стоимости, высвечивает то, что можно оценить, и ставит полезный вопрос, зачем мы предлагаем эту программу, если не можем связать ее с предприятием.

Определенные количественные критерии

Определенные количественные критерии можно разделить на две категории: критерии, связанные с теми аспектами поведения работников, которые поддаются измерению, и критерии, связанные с типом, уровнем и затратами на те услуги, которые предоставляет отдел персонала своим клиентам.

Критерии, связанные с поведением работников

Критерии, связанные с поведением работников, включают в себя:

- процент отсева и текучесть кадров;
- количество невыходов на работу;
- отношение полученных предложений к числу работников;
- количество полезных предложений от кружков качества или групп развития;
- затраты, сэкономленные в результате предложений и/или рекомендаций кружков качества;
- частота/степень тяжести несчастных случаев;
- отношение количества жалоб к числу работников;
- время, потраченное на обсуждения;
- количество обращений в суды по поводу необоснованных увольнений, нарушения принципа равенства возможностей, соответствия оплаты труда, преследований, расовой дискриминации и т. д. и результаты таких обращений.

За некоторые из этих областей, например процент отсева или количество невыходов на работу, ответственность несет не только отдел ЧР. Тем не менее он *действительно* разделяет эту ответственность, и измерения покажут проблемную зону, наличие которой может быть связана с качеством советов и услуг, предоставляемых этим отделом.

Критерии уровня услуг, оказываемых отделом ЧР

Количественные критерии, позволяющие измерять уровень и стоимость услуг, предоставляемых отделом ЧР, включают в себя:

- среднее время заполнения вакансий;
- время ответа на запрос;
- отношение принятых предложений к выдвинутым;
- затраты на рекламу о наборе персонала на один отзыв/заключенный контракт;
- количество часов/дней обучения на одного работника;
- время ответа на жалобу и ее удовлетворения;
- затраты на вводное обучение на одного работника;
- затраты на дополнительные льготы на одного работника;
- измеряемое повышение производительности как прямой результат обучения;
- измеряемое повышение показателей труда отдельных работников и экономических показателей организации как прямой результат действия системы оплаты труда по показателям и программы управления показателями труда;
- отношение затрат на отдел персонала к прибыли, торговому обороту или добавленной стоимости;
- отношение затрат на отдел персонала к бюджету;
- отношение количества работников отдела персонала к общему числу работников.

Польза этих измерений зависит от практической пользы и достоверности собранной информации. Количественные данные о времени обучения сами по себе не имеют большого значения, необходимо оценивать соответствия такого обучения нуждам фирмы и его воздействие. Полагаться на эти измерения то же самое, что вознаграждать торговых представителей, исходя из их объема продаж, а не из вклада, который эти продажи вносят в прибыль, и постоянных затрат.

Возможно также, что те выгоды, которые теоретически способен доставить какой-то тип информации, увеличив показатели труда, не оправдают затрат на ее сбор и анализ. Это — проблема выбора наиболее подходящих критериев, и этот выбор зависит от условий организации и, в частности, от того давления, которому будут подвергаться организация и ее отдел персонала. Может оказаться уместным в какой-то период времени выдвинуть на первый план одни критерии, а затем, если проблема будет решена, обратить внимание на другие.

Достижение поставленных целей

Критерием оценки при таком подходе является степень, в которой достигнуты определенные цели — это может быть окончательный результат или установленные «вехи» продвижения к цели.

Цели могут быть сформулированы следующим образом:

- к 1 июля провести занятия для всех работников по политике равных возможностей;
- к концу года достичь соглашения со всеми профсоюзами, участвующими в переговорах, по какому-то вопросу;
- в течение 12 месяцев завершить программу анализа квалификационных требований;
- к 1 сентября сделать обзор заработной платы и представить отчет о значении шкал заработной платы;
- в течение следующих шести месяцев полностью ввести в действие новую систему управления показателями труда.

Промежуточные цели, установленные на пути движения к конечным целям, должны включать в себя какие-нибудь показатели ожидаемых достижений, например эффективность системы управления показателями труда будет оцениваться на основе:

а) оценки отзывов пользователей (менеджеров и работников);

б) оценки качества процессов пересмотра показателей труда;

в) анализа результатов работы системы в отношении планов развития и роста;

г) количества удовлетворенных апелляций по аттестации;

д) влияния на мотивацию, показатели труда и приверженность (измеряется с помощью структурированных вопросников, предлагаемых менеджерам и работникам).

Соглашения об уровне обслуживания

Соглашение об уровне обслуживания (СОУ) — это соглашение между поставщиком, который предоставляет услугу, и потребителем, который ею пользуется. В нем в количественной форме представлен тот уровень обслуживания, который необходим для удовлетворения потребностей организации. Наиболее широкое распространение СОУ получили в государственном секторе, но основные принципы таких соглашений можно с равным успехом применять и в других секторах экономики. Отправной точкой для создания СОУ является точное определение того, каковы потребности заказчика и какие элементы наиболее важны. Устанавливаемый уровень обслуживания должен быть высоким, но достижимым, хотя некоторые поставщики услуг предпочитают обещать меньше, чем могут сделать, чтобы казалось, будто они достигли более высоких результатов, чем можно было ожидать.

В соглашении об уровне обслуживания подробно излагается:

- характер предоставляемой работы или услуги;
- объемы и качество по каждой из этих услуг;

- время, которое поставщик услуг затратит на их выполнение, начиная с момента получения запроса.

Для отдела ЧР можно установить стандарты обслуживания в таких видах деятельности, как:

- ответ на запрос об оказании помощи и участие в специфических сферах деятельности, например найм, повышение квалификации, управление дисциплинарными отношениями и трудовыми конфликтами, охрана труда и техника безопасности;
- время, затраченное на подготовку должностной инструкции, оценку работ или заполнение вакансий;
- общее количество времени, потерянного из-за невыходов на работу, профессиональных заболеваний или несчастных случаев;
- отношение количества дисциплинарных вопросов, решенных при первом обращении в отдел персонала, к общему числу трудовых конфликтов;
- количество апелляций (удовлетворенных и нет) по аттестационным решениям;
- результаты организованного отделом ЧР обучения, по мнению участников обучения.

Организации, которые назначают особую плату за услуги отдела персонала (это все чаще происходит в местных органах власти), могут установить стандарты в терминах расходов на найм, обучение и другие услуги. Например: расходы на каждого нанятого человека, расходы на человека за каждый день обучения, общая сумма установленных цен за выполненные проекты, такие, как исследование заработной платы, дневная или почасовая ставка консультанта за разовую работу или единовременно выплачиваемый гонорар за сохранение возможности получать советы или услуги.

Чтобы соглашения об уровне обслуживания могли служить основанием для оценки, в первую очередь необходимо, чтобы с ними согласились и поставщики услуг, и потребители (покупатели). Они должны быть умеренно простыми, особенно в начале (не должно быть слишком большого числа заголовков), давать возможность справедливо и легко измерять показатели труда согласно установленным нормам, — излишняя бюрократия повредит целям соглашения. Если эти требования выполнены, соглашение об уровне обслуживания может стать хорошим основанием для оценки.

Совокупная субъективная оценка

Возможно, самый распространенный метод оценки отдела ЧР — это субъективное мнение генерального руководителя или правления компании, которое обычно касается таких факторов, как:

- качество предоставляемых советов и услуг, по непосредственным наблюдениям или опыту оценивающего;
- степень, в которой работники отдела более активны, чем реактивны (если руководство хочет именно этого, что не всегда так);

- обратная связь с линейными менеджерами, выбранными в случайном порядке, чтобы выяснить, считают ли они, что отдел персонала «полезен» и «делает нужную работу».

Опасность полагаться на подобные субъективные и произвольные оценки очевидна, однако они часто используются.

Оценка по отзывам пользователей

Вместо случайных и очень субъективных оценок данный подход предлагает определяемые ключевые критерии, измеряющие степень, в которой клиенты отдела персонала — директора, менеджеры и руководители групп — удовлетворены качеством предоставляемых консультаций и услуг.

Качество услуг отдела персонала можно измерять в следующих областях:

- понимание стратегических требований организации;
- предвидение потребностей организации и управления;
- способность работать в команде в качестве делового партнера;
- качество советов и их соответствие проблеме или вопросу, ясность, убедительность и практичность рекомендаций;
- качество сопроводительных советов и услуг по осуществлению основных рекомендаций, степень, в которой предложения, в конечном итоге, сработали;
- скорость ответа на запрос о консультациях или услугах;
- быстрота рассмотрения трудовых конфликтов и апелляций;
- помощь менеджерам в том, чтобы выяснить потребности в обучении и удовлетворить их;
- степень, в которой программы обучения и развития удовлетворяют потребности компании/работников;
- консультации и услуги, которые значительно повышают качество и показатели труда;
- разработка программ и процессов, направленных на кратко- и долгосрочные потребности организации, находящиеся «в ведении» линейных менеджеров, которые могут предсказуемо повлиять на мотивацию, приверженность и показатели труда.

Оценить вклад отдела персонала в данные области можно, исследовав мнения клиентов.

Измерение удовлетворенности работников

Степень, в которой заинтересованные лица — работники удовлетворены стратегиями и практиками управления персоналом, можно измерить, если опросить работников на предмет:

- степени их уверенности в том, что продвижение по службе, анализ работ, оценка показателей труда, система оплаты, связанная с показателями труда, процессы и процедуры решения трудовых конфликтов осуществляются справедливо;

- степени удовлетворенности системой оплаты и доходами;
- степени, в которой они ощущают себя участниками в принятии касающихся их решений;
- насколько хорошо они информированы по важным для них вопросам;
- насколько последовательно реализуются стратегии в отношении персонала, связанные с оплатой труда, равенством возможностей и т. д.;
- возможности их обучения и развития;
- степени, в которой они могут применять в своей работе навыки и способности;
- насколько им ясно, что от них ожидается;
- достаточна ли поддержка и руководство, которые они получают от своих менеджеров и руководителей групп;
- насколько обстановка и общие условия, в которых они работают, отвечают нормативам охраны труда и техники безопасности;
- имеются ли благоприятные условия среды (столовая, парковка для машин и т. д.);
- удовлетворены ли они атмосферой и стилем управления в организации в целом.

Оценка работников отдела персонала

Перечисленные выше подходы помогают оценить как отдел персонала в целом, так и его сотрудников по отдельности. Однако, кроме этого, необходимо специально согласовать общие цели и стандарты эффективности работы, чтобы иметь основу для оценки.

Прикладной анализ

Прикладной анализ представляет собой структуру поддержки решений, которая прямо учитывает расходы и доходы, связанные с решениями в сфере управления персоналом. Цель анализа — рассчитать, объяснить и повысить практическое значение или «полезность» этих решений. Анализ рассчитан на программы управления персоналом, то есть состав видов деятельности и процедур, которые влияют на стоимость управления персоналом.

Для прикладного анализа, по мнению Д. Бодро (*Boudreau, 1988*), требуется:

- *проблема* — расхождение между тем, что требовалось, и тем, что на данный момент получено;
- *набор альтернатив*, чтобы обращаться к проблеме;
- *набор атрибутов* — переменные, которые описывают важные характеристики альтернатив (такие, как влияние на производительность, затраты и взаимотношения работников);
- *прикладная функция* — система, позволяющая сформировать общее суждение о полезности каждой альтернативы на основании их атрибутов.

Прикладной анализ рассматривает:

- *количество* — результат работы за период времени;
- *качество* —повышение или отсутствие снижения качества результатов;
- *затраты* — минимизация затрат на разработку, реализацию и поддержание программ.

Очевидно, что все это согласуется с факторами, которые используют и другие отделы. Признано, что ни одну из оцениваемых переменных точно измерить невозможно, но неопределенность такого рода имеет место во всех аспектах управления (например, измерение покупательских предпочтений).

Точность прикладного анализа зависит от хорошей управленческой информации, и следует осознавать ее возможные ограничения и затраты на сбор данных. Подробная управленческая информация будет полезна только в том случае, если она служит следующим целям:

- дает возможность исправить решения, которые в противном случае были бы неправильными;
- эти исправления важны и создают значительный доход;
- затраты на сбор информации не превышают ожидаемых доходов от исправленных решений.

Проверка по эталону

Все методы измерения эффективности отдела ЧР, перечисленные выше, опираются на сбор и анализ внутренних данных и мнений. Но, кроме этого, желательно «проверить по эталону», то есть, сравнить то, что делает отдел ЧР данной организации, с тем, что происходит в других организациях. Это подразумевает получение информации о «лучшей практике». Последняя, даже если ее нельзя полностью перенести в организацию, проводящую исследование, должна давать информацию о возможных путях развития или усовершенствования.

ПРЕДПОЧТИТЕЛЬНЫЙ ПОДХОД

Каждая организация будет разрабатывать свой собственный подход для оценки эффективности отдела ЧР и его работников. Стандартных путей не существует.

Возможно, как считали Д. Гест и Р. Пексей (*Guest, Peccei, 1994*):

> Самый заметный и самый важный показатель эффективности УЧР — это мнения главных заинтересованных лиц. Политический взгляд, взгляд заинтересованного лица, на эффективность работы организаций подтверждает, что именно интерпретация, основанная на количественных результатах, и определение того, кто за них ответственен, имеет самое большое значение в оценке эффективности. Другими словами, в конце концов, самое большое значение имеет именно качественная интерпретация происходящего теми, кто находится у власти.

Тем не менее эти исследователи понимали, что «наряду с финансовыми критериями желательно ясно определить цели и количественные показатели».

РЕВИЗИЯ ОТДЕЛА ЧР

Показатели и результаты работы отдела ЧР, как и любого другого отдела, следует регулярно проверять. Необходимо ответить на следующие вопросы:

1. Какой стратегический вклад внес отдел ЧР в достижение коммерческих/корпоративных целей?
2. Существуют ли ясно и четко изложенные и утвержденные стратегии ЧР, и в какой степени они ориентированы на стратегии коммерческой деятельности и объединены с другими стратегиями?
3. Какую роль отдел ЧР играет в настоящее время? Подходит ли эта роль для конкретной организации?
4. В какой степени обязанности по работе с ЧР переданы линейным менеджерам?
5. Насколько успешно отдел ЧР согласует потребность передавать ряд обязанностей линейным менеджерам с гарантиями, что организационные, этические и правовые обязательства и требования будут удовлетворены соответствующим образом?
6. Каковы доказательства того, что, вводя инновации, отдел исходит из анализа предприятия, потребностей его работников и проверки по эталону?
7. Насколько хорошо отдел выполняет свою работу, если выражать это в количественных данных, таких как добавленная стоимость на одного работника, количество невыходов на работу и уровень отсева?
8. Насколько хорошо отдел выполняет свою работу, если говорить об услугах в таких областях, как найм, обучение, управление оплатой труда, охрана труда и техника безопасности, управление равенством возможностей и разнообразием, консультации по трудовому законодательству и правовым обязательствам, разработка программ социального обеспечения, поддержание и использование систем персональной информации?
9. В какой степени отдел заботится об этических соображениях, соблюдении интересов всех сторон (как работников, так и руководителей), повышении качества трудовой жизни и достижении удовлетворительного равновесия в паре работа/жизнь?
10. Какой вклад вносит отдел в улучшение социального климата?
11. Как относятся к отделу его клиенты — высшее руководство, линейные менеджеры, работники в целом, представители работников (в качестве метода для выяснения используется официальная аттестация или опрос мнений)?
12. Хорошо ли организован отдел ЧР и входят ли в него квалифицированные специалисты, которые активно участвуют в постоянном профессиональном развитии?

8. МЕЖДУНАРОДНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

ОПРЕДЕЛЕНИЕ МЕЖДУНАРОДНОГО УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

Международное управление человеческими ресурсами — это процесс найма на работу и повышения квалификации сотрудников организаций, которые работают не только в США, но и в Европе или в глобальном масштабе. Это означает, что для того чтобы сформировать и осуществить стратегию, политику и практические меры по обеспечению ресурсами, повышению квалификации, управлению карьерой и оплатой труда, применимые к транснациональной рабочей силе, необходимо пересекать национальные границы. Человеческие ресурсы при этом могут состоять из граждан страны, в которой находится материнская компания, эмигрантов, которые работают в стране длительное время или выполняют краткосрочные задания, граждан страны, где находится представительство и граждан третьих стран, которые там работают на корпорацию (например, немец, работающий в Восточной Африке в компании с британским капиталом).

ТРУДНОСТИ МЕЖДУНАРОДНОГО УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

Очевидно, что международное управление человеческими ресурсами предъявляет более высокие требования, чем управление ЧР в рамках одной страны. На это есть четыре причины. Первая — это сложности руководства смешанной рабочей силой. Например, дочерние компании, со стопроцентным капиталом, принадлежащим материнской компании, могут принимать на работу как граждан страны своего местонахождения, так и страны местонахождения материнской компании, а кроме того, граждан третьих стран. Это может усложнить процедуры приема на работу и оплаты труда. В совместных предприятиях или стратегических альянсах может складываться еще более сложный состав рабочей силы, включающий эмигрантов из страны регистрации такой компании, местных граждан, представителей третьих стран и специалистов из страны любого из партнеров, которые «забрасываются» для того, чтобы разобраться с конкретными проблемами или оказать консультационные услуги. Среди специфических проблем, возникающих на совместных предприятиях, как отмечает Р. Кантер (*Kanter, 1989*), можно назвать следующие. Во-первых, приверженность разделяется между материнской компанией и консорциумом совместного предприятия, а руководители могут столкнуться в трудностями, одновременно пытаясь быть

восприимчивыми к местным условиям и принимать во внимание требования консорциума к материнской компании.

Следующей сложной задачей является управление разнообразием — различиями между культурами, социальными системами и требованиями законодательств. Менеджеры транснационального персонала не занимаются регулированием единообразия — если бы они попытались это делать, они бы потерпели неудачу.

Третья сложность при управлении людьми в глобальном масштабе — это коммуникации. Даже самая изощренная система электронных коммуникаций не может заменить личные контакты.

И, наконец, последняя проблема — для международной деятельности необходимы человеческие ресурсы высокого уровня, чтобы заниматься гораздо более сложными проблемами, которые неизбежно возникают. Как указывает Перкинс (*Perkins, 1997*), компаниям необходимо «быть конкурентноспособными на рынке труда, чтобы привлекать и удерживать высококвалифицированный штат, обладающий глобальной компетентностью».

ОСОБЕННОСТИ МЕЖДУНАРОДНОГО УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

Д. Торрингтон (*Torrington, 1994*) утверждает, что международное управление человеческими ресурсами — это не простое копирование практических решений американцев, японцев, немцев и так далее, их следует преобразовывать, учитывая культурологические аспекты. И это не только вопрос изучения культуры каждой страны и соответствующее изменение поведения в каждой из них: это остается недостижимым идеалом, поскольку природа национальных культур тонка и трудно постижима. Торрингтон считает, что управление международным персоналом лучше всего характеризуется следующими семью особенностями:

- *космополиты* — сотрудники, как правило, являются либо представителями элиты, владеющей многими языками, которые занимаются координацией действий на высоком уровне и постоянно переезжают, либо эмигрантами, которые могут сменить место жительства через несколько лет и у которых при репатриации могут быть значительные трудности;
- *культура* — существенные различия культур;
- *оплата* — специальные требования при определении оплаты труда и дополнительных льгот для эмигрантов и граждан страны, в которой компания функционирует;
- *коммуникации* — поддержка хорошего уровня коммуникаций между всеми сторонами, по всему миру;
- *консультации* — большая потребность в импорте специальных знаний для того, чтобы справляться с местными сложностями;
- *компетентность* — расширение кругозора у людей, которые должны работать, преодолевая политические, культурные и организационные границы;
- *координация* — изобретение формальных и неформальных методов для достижения более тесного сотрудничества между различными частями международной компании.

Д. Торрингтон не соглашался с тем, что управление международными человеческими ресурсами — это просто УЧР в более широком масштабе, хотя и более сложное, более разнообразное и требующее большей международной координации. Безусловно, можно применять те же методы подбора и обучения персонала, но они должны быть адаптированы к различным культурам и местным требованиям. Особые сложности может представлять собой управление и выплата вознаграждений эмигрантам.

Для международного УЧР не существует универсальных рецептов, и в данной главе приводятся общие соображения, которые следует принимать во внимание при разработке стратегий приема на работу, повышения квалификации сотрудников, подбора кадров, руководства эмигрантами и оплаты их труда.

КОНТЕКСТ МЕЖДУНАРОДНОГО УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

Сегодня мир стал более конкурирующим, чем когда бы то ни было. Фирмы должны соперничать между собой на глобальном рынке, поскольку затраты, связанные с разработкой и продажей новых изделий, слишком велики, чтобы окупиться только на одном рынке, даже таком большом, как рынок Соединенных Штатов Америки или Европы (*Barlett and Ghoshal, 1991*). Компании становятся международными путем распространения своей деятельности на зарубежные страны или путем слияний и приобретений совместных предприятий и стратегических товариществ. Как указывают Р. Шуллер и др. (*Schuller et al, 1993*), фирмам сегодня надо уметь действовать в мировом масштабе так, как будто мир представляет собой один большой рынок, и вместе с тем работать в местных условиях так, как будто мир — это большое количество отдельных и слабо связанных между собой рынков. Основные факторы окружающей среды, которые влияют на международное УЧР? — это форма организации, степень конвергенции или дивергенции в политике ЧР в разных странах и различия между странами, в особенности культурные.

Формы организации и управления

По утверждению Перкинса и Хендри (*Perkins and Hendry, 1999*), интенсивность глобальной конкуренции «привела к организационным формам, которые являются продолжением традиционных свободных или связанных вариантов федеративных географических форм или одинакового размера филиалов одного доминирующего центра». Они продолжают так:

> Модели управления начали признавать, что партнерство является ключом к успеху, при этом акцент должен делаться на местном коммерческом партнерстве для того, чтобы соединить широкомасштабные инвестиции, мировое признание торговых марок и мощь международных ресурсов со знанием местных условий.

Бартлетт и Гошал (*Bartlett and Ghoshal, 1993*) выделяют четыре организационные модели:

1. *Децентрализованная федерация* — каждая национальная площадка управляется как отдельное предприятие, которое стремится оптимизировать показатели своей деятельности в местном окружении. Это традиционная многонациональная корпорация.

2. *Скоординированная федерация* — центр разрабатывает сложные системы управления, позволяющие осуществлять общий контроль, в то время как местным руководителям предоставлен простор для применения практических мер, ориентированых на условия внутреннего рынка.
3. *Централизованный узел* — внимание сосредотачивается скорее на глобальном рынке, чем на внутренних. Такие организации воистину являются глобальными, а не многонациональными, как это получается при применении федерального подхода. Модель централизованного узла, которая, как правило, применяется японскими фирмами, работает в условиях централизованного принятия решений и контроля.
4. *Транснациональная модель* — корпорация развивает многомерные стратегические возможности, направленные на глобальную конкуренцию, но откликается и на требования местного рынка.

Перкинс и Хендри (*Perkins and Hendry, 1999*) доказывали, что, не взирая на такую четырехвариантную модель, международные фирмы, похоже, предпочитают один из двух организационных подходов:

1) концентрация на региональных аспектах, когда важным является обслуживание местного заказчика;
2) «глобальные течения бизнеса» — организация управляемых из центра сегментов предприятия, которые работают с соответствующим товарным ассортиментом во всем мире.

Конвергенция или дивергенция

Вопрос, с которым сталкиваются все международные компании, — это степень, в которой их политика должна «совпадать» по всему миру (то есть, быть в основном одинаковой во всех местах) или «расходиться» (то есть, отличаться, в зависимости от местных требований). Согласно Спароу (*Sparrow, 1999a*) наблюдается тенденция к конвергенции, однако он же (*Sparrow, 1999b*) замечает, что в сфере оплаты труда в международном масштабе эта тенденция не универсальна. Однако проблема с применением подхода, ориентированного на сближение, в том, что при этом недостаточное внимание может быть уделено культурным различиям.

Многообразие культур

Хофстеде (*Hofstede, 1980*) подчеркивал, что существует ряд культурологических аспектов, которые влияют на международную деятельность. Р. Бенто и Л. Ферейра (*Bento and Ferreira, 1992*) применили его систему для создания следующих пар различий:

- равенство или неравенство;
- определенность или неопределенность;
- возможность контроля или бесконтрольность;
- индивидуализм или коллективизм;
- материалистичность или персонализация.

Спаров и Хилтроп (*Sparrow and Hiltrop, 1997*) отметили следующие сферы ЧР, на которые может повлиять национальная культура:

- понимание того, что делает менеджера эффективным;
- обратная связь при непосредственном контакте;
- готовность принимать международные задания;
- ожидания по поводу отношений между руководителем и подчиненными;
- системы оплаты и дифференциальные концепции социальной справедливости;
- подходы к организационному структурированию и стратегической динамике.

В качестве примера Спароу приводит различные подходы к качествам руководителя. В англо-саксонском мире руководство считают чем-то отдельным, поддающимся определению и основанным на общих навыках, которые можно передать, особенно навыках межличностного общения. В Германии существует совершенно противоположный взгляд: акцент делается на предпринимательские навыки, техническую компетентность, производственный опыт и творческие способности, а менеджеры пользуются большей формальной властью, чем в других странах Европы. Во Франции руководство рассматривают как задачу, требующую интеллекта, и системы повышения квалификации руководящих кадров считаются элитарными.

Бревстер (*Brewster, 1999*) отмечает, что «универсалистский» подход, когда различным функциям менеджеров в сфере ЧР придается разный вес в разных странах и они по-разному реализуются, превалирует в Соединенных Штатах, но отвергается в Европе. Если какая-нибудь американская международная компания применяет конвергентный подход, а, следовательно, идет по пути универсализации, это может привести к значительным трудностям при применении такого подхода в Европе. Если нужно полностью реализовать потенциал компании за океаном, более приемлемым будет дивергентный подход, основанный на культурных различиях стран.

Поддержание международного равновесия

Вышеприведенный анализ окружающей среды приводит к фундаментальному положению, выдвинутому Бартлеттом и Гошал (*Bartlett and Ghoshal, 1991*): «Для успеха многонационального предприятия чрезвычайно важно достичь равновесия между потребностью в координации и контроле, с одной стороны, и в автономии, с другой, и поддерживать необходимый баланс».

Д. Ульрих (*Ulrich, 1998*) предлагает шесть методов для достижения этого равновесия. Они позволяют фирме интегрировать и концентрировать глобальные виды деятельности и, кроме того, выделять и адаптировать местные виды деятельности. Ниже перечислены эти методы, требующие «мыслить глобально, а действовать локально»:

- быть способными различать основные виды деятельности и не основные;
- достигать согласованности, при этом допуская гибкость;
- создавать глобальную ценность торговой марки, но при этом уважать местных потребителей;

- усиливаться (больше, значит лучше), но при этом концентрироваться (меньше, значит лучше);
- использовать совместное обучение и создавать новые знания;
- порождать глобальные перспективы, обеспечивая ответственность на местах.

Вопросы политики и практики в сфере ЧР

Вопросы политики и практики в сфере ЧР, возникающие в контексте международных фирм, как это обсуждается ниже, касаются политики по ЧР, найма на работу, приема и отбора персонала, планирования карьеры и повышения квалификации руководящих кадров, а также работы с эмигрантами. Другой важной сферой политики и практики является сфера оплаты труда эмигрантов, которая рассматривается в главе 45.

ПОЛИТИКА В СФЕРЕ ЧР

Необходимо рассмотреть степень, в которой корпоративная штаб-квартира будет разрабатывать и контролировать политику в сфере ЧР. Это может означать, что вопросы приема на работу, повышения квалификации сотрудников, карьерные перемещения и решения, касающиеся оплаты труда работников, находящихся на руководящих, технических и профессиональных должностях, будут приниматься в центре. Тогда организация будет хорошо подготовлена для планирования преемственности менеджеров и обеспечена высококвалифицированным штатом как для использования новых благоприятных возможностей, так и для управления существующей деятельностью. Отдельные сотрудники могут в такой ситуации быть более приверженны данной организации, потому что они знают, что для развития потенциала, построения их карьеры и оплаты труда применяется систематический и глобальный подход. Но есть вероятность, что будут предприниматься попытки ввести такую корпоративную культуру во всех международных филиалах, что может привести к напряженности в конкретных странах.

ПОЛИТИКА ПРИЕМА НА РАБОТУ

Существует три возможных подхода:

1. *Заполнять все вакантные должности гражданами страны материнской компании.* Эта политика часто проводится на начальных стадиях интернационализации или тогда, когда международные операции начинают осуществляться в новых странах. Представители материнской компании будут готовы передать ноу-хау своей организации заокеанской компании или заводу, но здесь существует ряд потенциальных проблем. Могут возникнуть трудности в адаптации к другим условиям, культуре и методам руководства. Карьера эмигрантов никогда не бывает легкой. Может существовать неравенство в заработной плате эмигрантов и местных сотрудников, которые могут быть огорчены отсутствием возможностей карьерного роста.

2. *Назначение на должности граждан страны, в которой функционирует компания.* Это позволяет преодолеть вышеупомянутые трудности, но при таком подходе могут быть унаследованы проблемы во взаимоотношениях между менеджерами страны материнской компании, которые продолжают осуществлять общее руководство, и местным персоналом. Эти проблемы могут быть связаны с различиями культур, конфликтом приверженности и языковыми барьерами. Более того, как отметил Скаллион (*Scullion, 1995*), местные работники будут обладать ограниченным уровнем, не позволяющим им получить опыт за пределами своей страны, в то время как представители страны материнской компании будут обладать практическим международным опытом. Таким образом, эффективность такой компании в мировой конкурентной борьбе потенциально может быть снижена.
3. *Назначение лучших сотрудников, не взирая на их национальность.* Это позволяет организации развивать действительно международные кадры менеджеров, специалистов и технических работников и избегать периферийного уклона, который появляется, если на должности назначаются только местные кадры. Но эта стратегия может оказаться сложной для реализации, и она, действительно, требует определенной степени контроля из центра.

Третьему, смешанному, подходу часто отдают предпочтение, но приходится сталкиваться и с тем, что некоторые страны настаивают на том, чтобы их граждане были заняты везде, где только возможно.

Интересно, кроме того, обратить внимание на результаты исследования Скаллиона (*Scullion, 1995*), который обнаружил: несмотря на то, что в 50% обследованных компаний официально была провозглашена политика поддержки представителей страны, где компания действует, на практике две трети из них использовали эмигрантов для управления операциями в других странах.

Стратегия повышения квалификации руководящих кадров

Стратегия развития руководящих работников должна учитывать, в какой степени в глобальной организации с помощью выявления талантов и потенциала, ротации рабочих мест, специальных заданий, программ дистанционного обучения, профессионального обучения региональных руководителей или руководителей центральной площадки, программ по менеджменту, проводимых международными бизнес-школами, руководства карьерными передвижениями и мониторинга из центра можно реализовать реальные международные перспективы.

ПРИЕМ ПЕРСОНАЛА НА РАБОТУ И ОТБОР

Целью является отобрать людей, соответствующих данной задаче и ситуации, и дать им возможность определить, что и как сделать. Говоря об отборе международных менеджеров, Спароу (*Sparrow, 1999a*) отмечает, что европейские фирмы предлагают следующие критерии (в порядке важности):

- техническая компетентность;
- предшествующие достижения в своей стране;

- языковые навыки;
- мотивация;
- устойчивость к стрессам;
- личность, ориентированная на достижение цели;
- навыки общения.

Спаров добавляет к этому перечню способность устанавливать отношения, адаптивность и гибкость. Он отмечает, что преуспевающие менеджеры, ориентированные на достижение цели в своей стране, могут потерпеть неудачу заграницей, если они не обладают этими качествами. Исследователь также подчеркивает, что нужны «люди открытые и непредвзятые, восприимчивые к чувствам и мнениям других людей и способные построить отношения, основанные на доверии».

Менеджеров международных компаний можно оценивать не только по их восприимчивости к чужой культуре — способности понимать конкретную страну и приспосабливать свое поведение к местным условиям — но также по их способности руководить многонациональным персоналом. Это такое качество, которое лучше всего развивается на практике, но при отборе следует установить, в какой степени кандидаты могут осуществлять руководство в ситуациях культурного и этнического многообразия.

При отборе людей для международных задач стоит обращать внимание на следующие моменты:

- компетентность в многообразных аспектах, описанных выше;
- предшествующий опыт работы за границей;
- любые свидетельства того, что ценности данного человека согласуются с ценностями той культуры, в которой ей или ему предстоит работать (для этого можно использовать «оценку культурной адаптивности»);
- семейные обстоятельства — насколько успешно этот человек и его/ее супруга/супруг смогут адаптироваться к работе и жизни за рубежом.

Чтобы выявить подходящих кандидатов, можно привлечь «охотников за головами» с международными связями и репутацией, но компании мирового масштаба могут сконцентрировать свои усилия на самостоятельной подготовке международного персонала — людей, которые смогут руководить деятельностью из центра и, кроме того, играть ключевые роли в других странах. Компании могут также вести внутренние базы данных и системы слежения, которые дадут возможность выявлять подходящих людей для назначений за границу с более низких должностей.

ПЛАНИРОВАНИЕ КАРЬЕРЫ

Для того чтобы накапливать необходимый опыт и следить за прогрессом сотрудников, можно создать программы планирования карьеры и карьерного роста. Стратегии планирования карьеры необходимы для того, чтобы продумать, как на практике реализовать международные перспективы глобальной организации при помощи выявления талантов и потенциала, ротации рабочих мест, специальных заданий, программ дистанционного обучения, профессионального обучения региональных

руководителей или руководителей центральной площадки, программ по менеджменту, проводимых международными бизнес школами, руководства карьерными передвижениями и мониторинга из центра.

ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ СОТРУДНИКОВ ТРАНСНАЦИОНАЛЬНЫХ КОМПАНИЙ

Повышение квалификации сотрудников транснациональных компаний позволяет гражданам страны, в которой функционирует компания, страны материнской компании и третьих стран эффективнее работать на своих должностях, требующих пребывания за рубежом. Оно направлено также на повышение компетентности, что необходимо для прогрессивного продвижения как внутри местной организации, так и в международном масштабе, и в целом, на обеспечение нужного количества и качества руководителей высшего уровня, что понадобится компании для управления будущими транснациональными или глобальными операциями.

Основные подходы и методы формулировки и реализации стратегий и программ развития международного использования рабочей силы в широком смысле слова соответствуют направлениям, описанным в части 4 этой книги. Необходимо, однако, принимать во внимание факторы культурного разнообразия и влияние различных правовых, политических, социальных систем и систем ценностей, а также то, в какой степени предоставлять обучение местным инициативам, а в какой — руководить из центра.

Культурологические факторы

Ниже перечислены факторы, которые определяют, как будет проводиться обучение в различных странах или на международном уровне:

- *правовые* — местные юридические требования, относящиеся к возможностям обучения без расовой, половой и религиозной дискриминации;
- *политические* — система национального профессионального обучения и образования, включая поддержку профессионального обучения и обучения молодежи, а также возможности продолжения образования;
- *социальные* — национальные подходы к обучению и повышению квалификации, в том числе значение, которое придается повышению квалификации с отрывом и без отрыва от производства, значимость продолжения образования, получения диплома о высшем образовании и защиты диссертаций;
- *системы ценностей* — культурные факторы, влияющие на то, как люди учатся.

Местные или централизованные?

Обычно обязанности по обучению граждан внутри страны передаются в дочерние компании или заграничные представительства. Но могут быть ситуации, когда основные положения политики по повышению квалификации формулируются в центре, там же оказывают консультационные услуги и обучают местных менеджеров тому, как нужно учить (например, развивают преподавательские навыки), и, наконец, из центра следят за эффективностью местных мероприятий по повышению квалификации.

РАБОТА С ЭМИГРАНТАМИ

Руководство эмигрантами, вероятно, является одним из самых трудных аспектов управления международным персоналом. В исследовательской литературе существует мнение, что процент неудач эмигрантов может быть довольно высоким. Согласно Скаллиону (*Scullion, 1995*), Британские международные компании отмечают более низкий уровень неудач эмигрантов, чем компании США, по следующим причинам:

- они чувствуют, что проводят более эффективную политику в отношении эмигрантов;
- вопросам отбора эмигрантов уделяется более пристальное внимание;
- выше ценится международный опыт;
- считалось, что у британских менеджеров более интернациональные взгляды, чем у менеджеров США.

Для того чтобы успех работы с эмигрантами был максимален, необходимо уделять пристальное внимание следующим моментам: реалистичное предварительное представление, подготовка, мониторинг прогресса, повторное введение и вознаграждение.

РЕАЛИСТИЧНОЕ ПРЕДВАРИТЕЛЬНОЕ ПРЕДСТАВЛЕНИЕ

При интервью с кандидатами со стороны и при собеседованиях с сотрудниками организации по поводу возможности заграничных назначений, рекомендуется давать реальное представление о предлагаемой работе и обстоятельствах, в которых она будет выполняться. Кроме того, на этом этапе необходимо дать людям краткую информацию о возможностях карьерного роста, которые они получат за границей и в центральном офисе, их оплате труда и пакете дополнительных льгот, включая подробные сведения о заграничных суточных, компенсациях, связанных с переездом, пенсионных правах и т.п. (глава 45), о том, как будут контролироваться их успехи и какую помощь они могут получить из центра.

Подготовка

Подготовка к заграничному назначению должна включать в себя знакомство с культурой страны назначения — необходимо понимание культуры той страны, в которой данный человек будет работать (иногда это называют «оккультуризацией»), и тех методов, с помощью которых он или она сможет руководить работой интернациональных команд.

Мониторинг прогресса

Следует регулярно наблюдать за прогрессом экспатриантов за границей. Для этого существуют процессы управления показателями работы, которые описаны в части 7. Такие компании, как *3M* или *AT&T*, назначают куратора в штаб-квартире для того, чтобы он находился в постоянном контакте с экспатриантами и, если это необходимо, был их наставником или помощником.

Возвращение на родину

Исследование, проведенное Д. Джонстоном (*Johnston, 1991*), выявило, что самой большой проблемой, с которой сталкиваются транснациональные компании со своими экспатриантами, была проблема повторной интеграции при их возвращении домой. Основными жалобами, которые можно было услышать от этих экспатриантов, были жалобы на отсутствие статуса, потерю автономии, недостаток карьерного роста и недостаток признания их заграничного опыта. Следовательно, необходимо разрабатывать политику, которая смогла бы преодолеть все эти проблемы.

Часть III

ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ

*Люди выполняют свои должностные обязанности в рамках сложных систем — организаций. Изучение организационного поведения — это изучение того, как люди действуют внутри организаций, по отдельности или в группах, и того, как функционируют структуры и процессы организаций. Все менеджеры и специалисты по ЧР занимаются тем, что воздействуют на поведение работников так, чтобы оно удовлетворяло потребности предприятия. Следовательно, важно понимать процессы, происходящие на предприятии, и обладать навыками анализа и оценки моделей организационного поведения. Как пишут Д. Надлер и М. Ташман (*Nadler and Tushman, 1980*):*

> Менеджер должен быть способен разбираться в моделях организационного поведения, за которыми он наблюдает, для того чтобы предвидеть, как поведение изменится (в частности, из-за административных действий), и применять это знание для того, чтобы контролировать поведение в будущем. Административные меры будут эффективными, если руководитель будет способен обнаруживать ошибки в той системе, которой он или она руководит.

Целью этой части книги является описание основных теорий и предоставление аналитических инструментов, которые помогут специалистам по ЧР выявить ошибки в организационном поведении и предпринять соответствующие меры. Для достижения данной цели первоначально анализируются общие особенности отдельных людей на работе (глава 9). В главах 10 и 11 (перед тем, как в главе 12 познакомиться в целом с тем, как функционирует организация — ее формальные и неформальные структуры — и как люди взаимодействуют в группах) рассматриваются концепции индивидуальной мотивации и приверженности.

9. ОСОБЕННОСТИ ЛЮДЕЙ

Для того чтобы эффективно управлять людьми, необходимо понимать, какие движущие силы влияют на то, как люди ведут себя на работе. Это означает, что нужно учитывать фундаментальные особенности людей, а именно:

- индивидуальные различия — способности людей, интеллект, личные качества, образование и культура, пол и раса;
- установки — причины и проявления;
- воздействие на поведение — личности и установки;
- теория атрибуции — как мы составляем мнение о людях;
- ориентация — подходы людей к труду;
- роли — те роли, которые люди играют, выполняя свои должностные обязанности.

ИНДИВИДУАЛЬНЫЕ РАЗЛИЧИЯ

Управлять людьми было бы гораздо проще, если бы все были одинаковы, но люди, безусловно, отличаются друг от друга по своим способностям, интеллекту, личным качествам, связям, подготовке и культуре (что зависит от окружения, в котором они выросли). Все это обсуждается ниже. Пол, раса и наличие инвалидности являются дополнительными факторами, которые следует принимать во внимание. Важно и то, что потребности и желания людей также будут отличаться, часто принципиально, и это надо учитывать, когда вы пытаетесь мотивировать их. Последнее мы рассмотрим в следующей главе.

Мищел (*Mischel, 1968*) следующим образом классифицирует персональные особенности:

- *компетентность* — способности и навыки;
- *концепция* — концептуальная база, от которой зависит, как люди воспринимают окружающее;
- *ожидания* — чего люди ждут от собственного поведения и поведения других;
- *ценности* — что люди считают важным;
- *планы саморазвития* — цели, которые люди ставят перед собой, и планы, которые они составляют для достижения этих целей.

Переменными среды или ситуации являются: вид работы, которую выполняет человек; культура, климат и стиль руководства в организации и социальной группе, в которой он трудится; «эталонная» группа — группа, которую люди используют

как образец для сравнения (например сопоставления условий работы одной категории работников и другой).

Способности

Способности — это качества, которые позволют выполнить некое действие. Анализом способностей занимались Берт (*Burt, 1954*) и Вернон (*Vernon, 1961*). Они разделили способности на две основные группы:

- (V:ed) — вербальные, числовые, логические способности, способность к запоминанию;
- (K:m) — пространственные и механические способности, а также перцепционные (память) и моторные навыки, необходимые для физических операций, такие, как координация рук и зрения, и психические способности.

Они предположили, что над всеми этими способностями имеется доминирующий интеллектуальный фактор, которым объясняется большая часть изменений в показателях работы.

Существуют альтернативные классификации:

- *классификация Л. Тестона* (*Thurstone, 1940*) — пространственные способности, скорость восприятия, способность работать с цифрами, вербальные ассоциации, память, гибкость языка и индуктивная логика;
- *классификация Р. Гагне* (*Gagne, 1977*) — интеллектуальные способности, познавательные (понимание и обучение) способности, вербальные и моторные способности;
- *классификация М. Арджила* (*Argyle, 1989*) — рассудительность, творческие способности и навыки общения.

Интеллект

Понятие интеллекта определяли следующим образом:

- «способность решать проблемы, применять принципы, делать выводы и понимать соотношения» (*Argyle, 1989*);
- «способность абстрактно мыслить и логически рассуждать в определенном контексте и с помощью определенных средств» (*Toplis et al, 1991*);
- «способность обрабатывать информацию» (*Makin et al, 1996*);
- «то, что измеряют с помощью тестов на интеллект» (*Wright and Taylor, 1970*).

Последнее тавтологическое определение не шутка. В качестве рабочего определения оно может быть связано с конкретными аспектами логических рассуждений, выводов, познания (то есть, знания, постижения) и осознания (то есть, понимания, опознавания), которые пытаются измерить тесты на интеллект.

Общие умственные способности, как отмечено выше, состоят из ряда ментальных способностей, которые позволяют человеку преуспеть в выполнении широкого диапазона мыслительных задач, требующих умения познавать и логически рассуждать. Чтобы выявить составные части интеллекта, подобные приведенным выше множественным факторам Л. Тестона (*Thurstone, 1940*), применялся такой матема-

тический инструмент, как факторный анализ. Но психологи не пришли к соглашению по поводу того, каковы эти факторы и существуют ли на самом деле «общие умственные способности».

Альтернативный подход к анализу умственных способностей был предложен Д. Гуилфордом (*Guilford, 1967*). Он различал пять типов ментальных операций: размышление, запоминание, осуществление дивергенции (решение задач, которое приводит к неожиданным и оригинальным решениям), осуществление конвергенции (решение задач, которое приводит к единственному правильному решению) и оценка.

Черты характера

Определение

По определению Д. Топлис и др. (*Toplis et al, 1991*), характер заключает в себе все, что касается поведения данного человека и способов, которыми он или она организует и координирует взаимодействие с окружающей средой. Характер можно описать в терминах черт характера или типов.

Концепция черт характера

Характер можно определить как относительно стабильные и стойкие аспекты личности людей, которые отличают их от других людей. Такова концепция «черт характера», при этом эти черты рассматриваются как предрасположенность вести себя определенным образом во множестве различных ситуаций. Основой для предсказания поведения людей в будущем является, таким образом, положение о том, что способы выражать себя постоянны у конкретного человека. Мы все приписываем какие-то черты характера людям, пытаясь понять, почему они ведут себя определенным образом. Как пишет Челл (*Chell, 1987*): «Этот познавательный процесс вносит порядок в то, что, в противном случае, могло бы показаться бессмысленными несогласованными поступками. Черты характера, следовательно, можно рассматривать как системы классификации, применяемые людьми для понимания поведения, своего или других людей».

Диари и Метьюс (*Deary and Matthews, 1993*) выделяют так называемые крупные черты характера:

- *невротическое состояние* — беспокойство, депрессия, враждебность, застенчивость, импульсивность, ранимость;
- *экстраверсия* — теплота, общительность, уверенность в себе, активность, поиск возбуждения, положительные эмоции;
- *открытость* — чувства, действия, представления, ценности;
- *приятность (в обхождении)* — доверие, прямота, альтруизм, уступчивость, скромность, совестливость;
- *добросовестность* — компетентность, порядок, ответственность, стремление к достижениям, самодисциплина, осторожность.

Для оценки черт характера широко используется тест Кеттела (*Cattell, 1963*) 16PF. Однако концепция «черт характера» была подвергнута критике такими исследователями, как Мичел (*Mischel, 1981*), Челл (*Chell, 1985*) и Харе (*Harre, 1979*).

Основные критические замечания сводились к следующему.

Люди не всегда демонстрируют одни и те же черты в различных ситуациях или даже схожие черты в схожей ситуации. Различные люди могут демонстрировать постоянство некоторых черт и значительное расхождение в других.

Классическая теория, основанная на чертах характера, в том виде, как она сформулирована Р. Кеттелом (*Cattell, 1963*), предполагает, что поведение, обусловленное определенной чертой характера, проявляется независимо от ситуации и людей, с которыми взаимодействует данный индивидуум. Это предположение сомнительно, если принять во внимание, что конкретные поступки обычно совершаются в ответ на конкретные ситуации.

Черты характера — это продукт языка, способ разговаривать о людях, и с позиции поведения они не могут быть описаны.

Концепция типов характера

Данная концепция выделяет набор типов характера, с каждым из которых возможно соотнести характер определенного человека, отнеся его тем самым к какой-либо категории. Используя такие типы, можно создавать тесты по определению характера. Типы могут быть связаны с различными чертами. Одна из самых известных и широко используемых теорий типов — это теория К. Юнга (*Jung, 1923*). Он выделяет четыре основных противопоставления:

- *отношение к другим людям*: экстраверсия или интроверсия;
- *получение информации:* ощущения (такие люди имеют дело с фактами, которые можно объективно проверить) или интуиция (те, кто собирает информацию, используя проницательность);
- *использование информации:* размышления (акцент делается на логическом анализе как на основе для принятия решений) или чувства (решения принимаются на основе внутренних ценностей и убеждений);
- *принятие решений:* осознание (те, кто перед тем, как принять решение, собирает всю относящуюся к делу информацию) или оценка (те, кто решает вопрос, не дожидаясь большого объема информации).

Эта теория является основой для создания тестов на личные качества, таких, как Индикатор типов Майера-Бригса (*Myers-Briggs*).

Х. Йисенк (*Eysenck, 1953*) создал другую широко известную типологию. Он выделил четыре черты характера: экстраверсия/интроверсия, невротический/психотический и классифицировал людей как устойчивых или неустойчивых, экстравертов или интровертов. Например, устойчивый интроверт — пассивный, осторожный, управляемый и вдумчивый, в то время как устойчивый экстраверт — живой, общительный, отзывчивый и дружелюбный.

По мнению Мейкин и др. (*Makin et al, 1996*), исследования, использующие теории типов для того, чтобы предсказывать, как будут поступать люди в условиях работы, менее распространены, и их данные трудно интерпретировать: «В целом, было бы справедливо сказать, что их уровень предсказуемости аналогичен уровню критериев для определения черт характера».

ВЛИЯНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ И КУЛЬТУРЫ

Индивидуальные различия могут зависеть от связей и подготовки людей, в том числе от окружения и культуры, в которой они выросли и живут. Д. Левинсон (*Levinson, 1978*) предположил, что «структуру жизни индивидуума» формируют три типа внешних событий:

- социально-культурное окружение;
- роли, которые он играет, и отношения, которые он поддерживает;
- благоприятные возможности и ограничения, которые позволяли или мешали ему выражать и развивать свою личность.

Влияние пола, расы и инвалидности

Предполагать наличие врожденных различий между людьми на основе их пола, расы или степени инвалидности тщетно, опасно и оскорбительно. Если существуют различия, выражающиеся в поведении на работе, они, скорее всего, возникают в связи с факторами среды и культуры, а не в связи с различиями в основных характеристиках человека. Несомненно, трудовая среда влияет на чувства и поведение каждой из этих категорий. Проведенные исследования, согласно данным Д. Арнольда и др. (*Arnold et al, 1991*), установили, что работающие женщины в целом «испытывают больший ежедневный стресс, неудовлетворенность в браке и тревогу по поводу возраста, и менее склонны открыто выражать раздражение, чем домашние хозяйки и мужчины». Национальные меньшинства могут считать, что процесс отбора пристрастен и направлен против них, что перспективы карьерного роста для них невелики, и что они подвергаются другим формам открытой или трудно уловимой дискриминации. На поведение инвалидов также может оказывать влияние тот факт, что им не предоставляют равных возможностей. Конечно, существует законодательство, направленное против дискриминации в каждой из этих сфер, но оно не может предотвратить завуалированные формы предрассудков.

УСТАНОВКИ

Установки в широком смысле слова можно определить как устойчивый образ мышления. Установки подразумевают оценочные суждения. Как пишут Мейкин и др (*Makin et al, 1996*): «Любая установка включает в себя оценку того, нравится или не нравится вам объект, к которому эта установка относится». Установки вырабатываются на основе опыта. Они менее устойчивы, чем черты характера, и могут изменяться, если получен новый опыт или на индивидуума повлияло нечто новое. В рамках организации на установки человека воздействуют такие факторы, как: культура (ценности и нормы), поведение руководителей (стиль руководства), политика оплаты труда, признание, продвижение, качество рабочей жизни, а также играет роль влияние эталонной группы (группы, с которой индивидуум себя связывает).

ЧТО ВЛИЯЕТ НА ПОВЕДЕНИЕ НА РАБОТЕ

Факторы, влияющие на поведение

Поведение на работе зависит как от личных качеств индивидуума (характер и установки), так и от ситуации, в которой он работает. Поскольку эти факторы взаимодействуют, эта теория поведения иногда называется теорией взаимодействия. Именно из-за процесса взаимодействия и из-за того, что в характеристике личности и ситуациях имеется большое количество переменных, поведение трудно предсказывать и анализировать. Принято считать, что установки предопределяют поведение. Но, как считают многие авторы, здесь нет такой прямой связи. Как поясняют Д. Арнольд и др. (*Arnold et al, 1991*), исследования свидетельствуют: «Те чувства и убеждения, которые люди открыто проявляют по поводу кого-то или чего-то, похоже, совсем не напрямую связаны с тем, как они себя ведут по отношению к этому».

Поведение людей обусловлено тем, как индивидуум воспринимает ситуацию, в которой находится. Термин *психологический климат* был изобретен Джеймсом и Селзом (*James and Sells, 1981*), чтобы показать, каким образом восприятие людьми ситуации придает ей психологическое значение и важность. Они считали, что ключевыми переменными, связанными с окружением, являются:

- *ролевые характеристики*, такие как ролевая неопределенность или ролевой конфликт (см. последнюю часть этой главы);
- *характеристики работы*, такие как независимость или трудные задачи;
- *поведение руководителя*, в том числе его основные цели и помощь в работе, которую он оказывает;
- *характеристики рабочей группы*, в том числе сотрудничество и дружелюбность;
- *политика организации*, которая напрямую влияет на людей, например система вознаграждений.

ТЕОРИЯ АТРИБУЦИИ — КАК МЫ СОСТАВЛЯЕМ МНЕНИЕ О ЛЮДЯХ

Теория атрибуции, которая занимается связыванием причин и событий, объясняет то, как мы воспринимаем людей и судим о них в рабочей обстановке. Мы осуществляем атрибуцию, когда воспринимаем и описываем действия других людей и стараемся понять, почему они вели себя таким образом. Мы, кроме того, можем атрибуцировать наше собственное поведение. Ф. Хейдер (*Heider, 1958*) отмечал: «В повседневной жизни мы составляем представления о других людях и об общественных ситуациях. Мы анализируем действия других людей и предвидим, что они станут делать в определенных обстоятельствах».

При соотнесении поступков людей с возможными причинами мы различаем то, на что может повлиять человек, а что является воздействием окружения. Например, личным мотивом может быть интенсивность приложенных усилий, в то время как ситуативной причиной будет являться трудность поставленной задачи. Келли (*Kelly, 1967*) предположил, что существует четыре критерия, которые мы

применяем, чтобы решить, вызван ли какой-нибудь поступок скорее личными, чем внешними (ситуативными) причинами:

- *отличительность* — поведение конкретного человека может отличаться от поведения других людей в подобных ситуациях;
- *единодушие* — если другие люди согласны, что такое поведение вызвано некоторыми личными качествами;
- *постоянство во времени* — повторяются ли поступки;
- *постоянство способов* (т. е. манеры делать определенные вещи) — повторяется ли такое поведение в различных ситуациях.

Теория атрибуции рассматривает также, чему люди приписывают свой успех или неудачу. Исследование Б. Уейнера и др. (*Weiner et al, 1974*) показало, что, когда люди с высокой потребностью в успехе преуспевали, они объясняли это внутренними факторами — своими способностями и усилиями. Люди, которые стремятся многого достичь, как правило, связывают неудачу с недостатком усилий, а не способностей. Те, у кого довольно низкая планка собственных достижений, склонны приписывать свои неудачи недостатку способностей, а успехи не связывать с приложенными усилиями.

ТЕОРИЯ ОРИЕНТАЦИИ

Теория ориентации рассматривает инструментальные факторы, то есть те, которые служат средством, при осуществлении выбора, связанного с работой. Ориентация — это центральный организующий принцип, который лежит в основе стараний людей привнести смысл в их жизнь. В отношении работы Д. Гест (*Guest, 1984*) определил ориентацию так: «Ориентация — это сохраняющаяся тенденция стремиться к определенным целям и вознаграждениям, получаемым от работы, которая существует независимо от природы труда и содержания работы». Ориентационный подход подчеркивает роль социального окружения как ключевого фактора, влияющего на мотивацию.

Теория ориентации разрабатывалась в большей степени на основе практической деятельности социологов, чем на основе психологических лабораторных работ. Д. Голдторпе и др. (*Goldthorpe et al, 1968*) изучали квалифицированных и полуквалифицированных рабочих в Лутоне[1] и в отчете об исследовании подчеркивали важность инструментальной ориентации, то есть взгляда на работу как на средство достижения цели, как на среду, с помощью которой зарабатываются деньги для приобретения товаров и удовольствий. Согласно Д. Голдторпе, среднестатистический рабочий, из числа опрошенных исследователями, ценил работу, в основном, по внешним причинам.

Р. Блэкбен и Р. Манн (*Blackburn and Mann, 1979*) в своем исследовании, проведенном среди рабочих Питерборо[2], выявили более широкий диапазон видов ориентации. Они предположили, что различные виды ориентации могут быть в разной

[1] Лутон – город в графстве Бедфордшир, Англия. — *Прим. пер.*

[2] Питерборо — город в графстве Кембриджшир, Англия. — *Прим. пер.*

степени значимыми в различных ситуациях. Тот факт, что у рабочих, на практике, был очень ограниченный выбор того, чем заниматься, вносил свой вклад в это многообразие: на их ориентацию влияло наличие или отсутствие предоставленного им выбора. Это означало, что они, возможно, были вынуждены принимать альтернативные виды ориентации.

Но Р. Блэкбен и Р. Манн подтвердили, что ключевой сферой предпочтений оставалась зарплата, при этом список ведущих факторов включал следующие:

1) оплата;
2) надежность;
3) товарищи по работе;
4) внутренняя удовлетворенность работой;
5) независимость.

Исследователи комментируют это таким образом: «Явно была видна навязчивая идея зарплаты. Кроме того, широко распространена озабоченность тем, чтобы свести к минимуму неприятную работу». Возможно, удивительным было то, что они обнаружили, что наиболее устойчивые предпочтения отдавались работе на улице: «довольно понятное стремление к сочетанию свежего воздуха и свободы».

РОЛИ

Когда люди сталкиваются с какой-либо ситуацией, например выполнением какой-то работы, то, чтобы справиться с этой ситуацией, они должны играть определенную роль. Иногда это называют «моделью ситуация-действие». Как пишет Челл (*Chell, 1985*), эта модель показывает, что «человек должен действовать в рамках ситуации: ситуации задают правила, и то, как человек поступает, часто обусловлено ими. Человек, таким образом, часто принимает подходящую роль для того, чтобы справиться с ситуацией».

На работе термин *роль* (или должностные обязанности) описывает то, как должны поступать люди при выполнении требований своей работы. Роли, таким образом, задают конкретные формы поведения, которые необходимы для выполнения конкретной задачи или групп задач, относящихся к данной *позиции* или работе. Рабочие роли в основном ставят требования с точки зрения того, как выполняются задачи, а не с точки зрения самих задач. Они могут относиться к различным аспектам поведения, особенно связанным с работой, с другими людьми и со стилями руководства. Следовательно, можно провести различие между *должностной инструкцией*, просто перечисляющей все основные задачи, которые должен выполнять человек, и *ролевым профилем*, в большей мере связанным с ролевыми аспектами работы и результатами, которые должен получить человек в этой роли. Концепция роли подчеркивает тот факт, что люди на работе всегда, в некотором смысле, играют какую-то роль; они не просто повторяют что-либо, но истолковывают это, руководствуясь собственным ощущением того, как они должны себя вести в той среде, где они работают; особенно это касается их взаимоотношений с другими людьми.

Та роль, которую люди играют на работе — и где бы то ни было — следовательно, существует в связи с другими людьми — это *ролевой набор*. У людей есть свои ожидания относительно ролей других, и, если эти ожидания оправдываются, они будут с успехом исполнять собственную. Исполнение роли — это результат ситуации, в которой находятся люди (организационная среда и направление воздействия), и их собственных навыков, компетенции, установок и личных качеств. Ситуативные факторы важны, но те роли, которые исполняют люди, могут как формировать их характер, так и отражать его. Стресс и неадекватное исполнение роли появляются тогда, когда роль неоднозначна, несоответствует характеру человека или находится в конфликте с другими ролями.

Неоднозначность роли

Когда люди не четко понимают собственную роль, не знают, чего от них ожидают, или не видят, как справиться со своей ролью, они начинают сомневаться и теряют уверенность в себе.

Несоответствие ролей

Стресс и плохое исполнение роли могут быть вызваны несовместимостью элементов. Такая ситуация возникает, когда имеется расхождение между тем, чего другие ожидают от человека в данной роли, и тем, что думает по этому поводу сам исполнитель.

Ролевой конфликт

Ролевой конфликт возникает тогда, когда люди должны играть две антагонистические роли. Это происходит даже в том случае, когда роли четко определены и нет несоответствия ожиданий. Например, конфликт может существовать между ролями, которые человек играет на работе и дома.

НАИБОЛЕЕ ЗНАЧИМЫЕ ФАКТОРЫ ДЛЯ СПЕЦИАЛИСТОВ ПО ЧР

Наиболее важными факторами из тех, которые влияют на поведение человека на работе, являются следующие:

- *Индивидуальные различия* — при планировании видов работ, подготовке программ повышения квалификации, аттестации и консультировании штата, разработке системы материального поощрения и работы с жалобами и дисциплинарными проблемами, необходимо помнить, что все люди различны. Что подойдет для одного человека, может не подойти для другого. Способности, склонности и интеллект различаются в очень широких пределах, и надо быть особенно внимательным при подборе подходящих людей для определенных видов работ и их должной переподготовке. Характеры и установки также различаются. Важно уделить внимание управлению этим многообразием (глава 55). Кроме того, следует учитывать все аспекты, связанные с трудовой занятостью женщин, людей различных этнических групп, людей с инвалидностью и пожилых людей.

- *О характерах* не следует судить упрощенно, исходя из стереотипных черт характера. Люди сложны, и они меняются, это следует принимать во внимание. Задача специалистов по ЧР и менеджеров в целом заключается в том, чтобы, принимая и понимая эти различия и в полной мере учитывая их, в конце концов добиваться того, чтобы люди соответствовали требованиям ситуации. Всегда существует некий предел, до которого организация, рассчитывающая на коллективные усилия для достижения своих целей, может подстраиваться к индивидуальным потребностям людей. Но организация должна понимать, что то давление, которое она оказывает на сотрудников, может привести к стрессам и снизить показатели работы.
- *Суждения о людях* (теория атрибуции). Мы все приписываем другим людям определенные мотивы и пытаемся понять причины их поведения. Мы должны, однако, быть осторожными и не составлять упрощенных мнений о причинах чужих поступков (т. е. о том, чем мотивировано чье-то поведение), особенно, когда мы оцениваем показатели работы.
- *Теория ориентации* — значение теории ориентации заключается в том, что она подчеркивает важность влияния факторов окружения на мотивацию в работе.
- *Ролевая теория* — теория ролей помогает нам понять, что людям необходимо пояснять, какого поведения от них ожидают, и, планируя работу, обеспечивать, чтобы роли не содержали несоответствующих элементов. Следует также располагать информацией о потенциальном ролевом конфликте, чтобы предпринять меры для снижения стресса.

10. МОТИВАЦИЯ

Все организации озабочены вопросом, что следует делать для того, чтобы получить устойчивый высокий уровень показателей работы своих сотрудников. Это означает, что необходимо уделять пристальное внимание тому, как можно мотивировать индивидуума при помощи стимулов, вознаграждений, руководства и, что особенно важно, той работы, которую он выполняет, и той организационной среды, в которой он это делает. Целью, конечно, является развитие мотивационного процесса и рабочей среды, которые бы способствовали тому, чтобы работники достигали результатов, соответствующих ожиданиям руководства.

Теория мотивации рассматривает мотивационный процесс. Она объясняет, почему люди на работе, делая усилия и выбирая направления для их приложения, ведут себя определенным образом. Кроме того, эта теория описывает, как организация может воодушевить людей и добиться того, чтобы их усилия и способности содействовали достижению целей организации, а также удовлетворяли их собственные потребности.

К сожалению, подходам к мотивации часто сопутствуют упрощенные предположения о том, как она работает. Процесс мотивации гораздо более сложен, чем считают многие. У людей различные потребности, для их удовлетворения они ставят перед собой различные цели и для достижения своих целей предпринимают различные действия. Неверно предполагать, что один и тот же подход к мотивации подойдет для всех. По этой причине упрощенным является убеждение в достоинствах оплаты, основанной на показателях труда, в качестве стимула для мотивации. Практические шаги в сфере мотивации вероятнее будут работать эффективно, если они основаны на адекватном понимании того, что происходит. Эта глава, следовательно:

- дает определение процесса мотивации;
- глубоко исследует различные теории мотивации, которые объясняют базовые процессы;
- рассматривает практические применения теорий мотивации.

ПРОЦЕСС МОТИВАЦИИ

Что такое мотивация? Мотив — это причина для того, чтобы что-то сделать. Мотивация связана с факторами, которые заставляют людей вести себя определенным образом. Ниже приводятся три элемента мотивации, как их перечисляет Д. Арнольд и др. (*Arnold et al, 1991*):

- *направление* — что человек старается сделать;
- *усилие* — насколько усердно человек старается;
- *настойчивость* — насколько долго человек старается это сделать.

Мотивировать других людей означает заставить их двигаться в желательном направлении для достижения некоторого результата. Мотивировать себя самого означает самостоятельно задать направление и затем осуществлять последовательные действия, которые приведут к нужной цели. Мотивацию можно описать как целенаправленное поведение. Люди мотивированы, когда они считают, что какая-то программа действий, вероятно, приведет их к достижению некоторой цели и получению значимой для них награды — той, которая удовлетворяет их потребности.

Хорошо мотивированные люди — это люди, четко определяющие цели и выполняющие действия, которые, по их мнению, к этой цели приводят. Такие люди могут быть самомотивированными, и, пока они движутся в правильном направлении для достижения того, чего они хотят, это лучшая форма мотивации. Однако большинство из нас нуждается в том, чтобы их в большей или меньшей степени мотивировали. Организация в целом способна обеспечить среду, в которой можно достичь высокого уровня мотивации, предоставляя стимулы и вознаграждения, работу, приносящую удовлетворение, и благоприятные возможности для обучения и роста. Но менеджеры все же играют основную роль в применении мотивационных навыков для того, чтобы заставить людей сделать все, что они могут, и правильно использовать мотивационный процесс, обеспеченный организацией. Чтобы это делать, необходимо понимать процесс мотивации: как он работает и каковы различные виды мотивации.

Модель процесса мотивации, связанная с потребностями, показана на рис. 10.1. Она предполагает, что мотивация инициируется осознанным или неосознанным признанием наличия неудовлетворенных потребностей. Эти потребности создают желание достичь чего-то или получить что-то. Затем устанавливается цель, которая, как предполагается, может удовлетворить эти потребности и желания, и выбирается путь, который может привести к цели. Если цель достигнута, потребность будет удовлетворена, и такое поведение с вероятностью повторится в следующий раз, когда возникнет похожая потребность. Если цель не достигнута, то повторение тех же действий маловероятно. Этот процесс повторения успешного поведения или действий называется закреплением или законом результата (*Hull, 1951*). Его, однако, критиковал Олпот (*Allport, 1954*), так как он игнорирует влияние ожиданий и, следовательно, ведет к «гедонизму прошлого».

Рис. 10.1. Процесс мотивации

ВИДЫ МОТИВАЦИИ

Мотивация на работе может происходить двумя способами. Во-первых, люди могут мотивировать себя сами через поиски, выявление и выполнение той работы (или предоставление той работы), которая удовлетворяет их потребности или, по крайней мере, приближает к достижению цели. Во-вторых, людей может мотивировать руководство путем оплаты, повышений, похвалы и т. д.

По первоначальному определению Ф. Герцберга и др. (*Herzberg et al, 1957*), существует два вида мотивации:

- *Внутренняя мотивация* — самостоятельно создаваемые факторы, которые влияют на людей, заставляя их вести себя определенным образом или двигаться в определенном направлении. Среди этих факторов: ответственность (ощущение, что работа важна и контроль над своими собственными ресурсами), независимость (свобода действий), возможность использовать и развивать навыки и способности, интересная и бросающая вызов работа и благоприятные возможности для продвижения.
- *Внешняя мотивация* — то, что делается для людей, чтобы мотивировать их. Эта группа включает в себя: вознаграждения, такие, как повышенная оплата, похвала, продвижение, и наказания, такие, как дисциплинарные меры, удержания из зарплаты и критика.

Внешние побуждающие факторы могут приводить к немедленному и мощному воздействию, но оно не всегда продолжается в течение длительного времени. Внутренние мотиваторы, которые связаны с качеством трудовой жизни (фраза и движение, возникшее на основе этой концепции), имеют тенденцию воздействовать более глубоко и длительно, поскольку они присущи самим людям, а не навязаны извне.

ТЕОРИЯ МОТИВАЦИИ

Методы мотивации опираются на теорию мотивации. Наиболее значимые теории можно классифицировать следующим образом:

- *Инструментальная теория*, которая утверждает, что награды и наказания (кнут и пряник) служат средством обеспечить необходимое поведение или действия людей.
- *Теория содержания*, которая делает акцент на сущности мотивации. Она утверждает, что мотивация, в принципе, занимается осуществлением действий для удовлетворения потребностей и выявляет основные потребности, которые влияют на поведение. Первоначально теорию потребностей предложил А. Маслоу (*Maslow, 1954*), а Ф. Герцберг и др. (*Herzberg et al, 1957*) в своей двухфакторной модели перечислил потребности, которые он назвал «удовлетворителями».
- *Теория процесса*, которая подчеркивает психологические процессы, влияющие на мотивацию, и связанные с ожиданиями (*Vroom, 1964*), целями (*Latham and Locke, 1979*) и представлением о справедливости (*Adams, 1965*).

ИНСТРУМЕНТАЛЬНАЯ ТЕОРИЯ

«Инструментальность» — это убежденность в том, что, если мы сделаем что-то одно, это приведет к чему-то другому. В своей наиболее примитивной форме инструментальная теория утверждает, что люди работают только ради денег.

Эта теория возникла во второй половине девятнадцатого века и акцентировала экономические результаты и необходимость рационализировать труд. Она полагала, что человек будет мотивирован трудиться, если награды и наказания напрямую связаны с показателями его работы, то есть награды зависят от показателей работы. Инструментальная теория берет начало от тейлоризма — методов научного управления Ф. Тейлора (*Taylor, 1911*), который писал: «Невозможно на протяжении долгого времени заставлять рабочего работать гораздо усерднее, чем средний рабочий в его окружении, если не гарантировать ему значительной и постоянной прибавки в оплате».

Эта теория основана на принципе закрепления и так называемом законе следствия. Мотивация, основанная на этом подходе, широко применялась и применяется до сих пор. При определенных обстоятельствах она может быть очень успешной. Но она целиком основана на внешнем контроле и не признает ряд других человеческих потребностей. Она также не принимает во внимание тот факт, что на официальные системы контроля могут существенно влиять неформальные отношения, существующие между работниками.

ТЕОРИЯ СОДЕРЖАНИЯ (ПОТРЕБНОСТЕЙ)

Эта теория основана на убеждении в том, что неудовлетворенная потребность создает напряжение и неравновесное состояние. Для того чтобы восстановить равновесие, ставится цель, которая удовлетворит данную потребность, и выбирается линия поведения, которая приведет к достижению этой цели. Всякое поведение, следовательно, мотивировано неудовлетворенной потребностью.

В конкретный момент времени не все потребности одинаково важны для человека — некоторые могут порождать большее стремление к цели, чем другие, в зависимости от предыдущего опыта индивидуума и ситуации в настоящем. Сложность еще и в том, что не существует прямой связи между потребностью и целями. Одна и та же потребность может быть удовлетворена посредством ряда различных целей; и чем сильнее и длительнее потребность, тем шире диапазон возможных целей. В то же время одна и та же цель может удовлетворить несколько потребностей: новая машина обеспечивает как средство передвижения, так и возможность произвести впечатление на соседей.

Первоначально теория потребностей была разработана А. Маслоу (*Maslow, 1954*), постулировавшим иерархию основных потребностей человека. Двухфакторную модель Ф. Герцберга (*Herzberg, 1957*) (см. ниже), строго говоря, нельзя назвать теорией потребностей, но она действительно выявляет несколько базовых потребностей.

Кроме того, Олдартер (*Aldarter, 1972*) разработал свою ERG[1] теорию, которая имеет в виду потребности существования, принадлежности к группе и роста. Наиболее сильное влияние оказала теория А. Маслоу.

[1] ERG — existence, relatedness and growth. — *Прим. пер.*

Иерархия потребностей по Маслоу

Наиболее известная классификация потребностей сделана А. Маслоу (*Maslow, 1954*). Он предположил, что существуют пять основных категорий потребностей, которые относятся к людям в целом, начиная с базовых физиологических потребностей, потребности в безопасности, социальных потребностей, потребности в уважении и заканчивая потребностью в самореализации — самой высокой потребностью. Ниже приведена иерархия потребностей А. Маслоу:

1. *Физиологические* — потребность в кислороде, еде, воде и сексе.
2. *Безопасность* — потребность в защите от опасности и от утраты физиологических потребностей.
3. *Социальные* — потребность в любви, привязанности и принадлежности к группе.
4. *Уважение* — потребность в стабильной высокой самооценке и уважении других (престиж). Эти потребности можно разделить на два ряда более низкого уровня: во-первых, стремление к достижениям, компетентности, уверенности перед лицом мира, к независимости и свободе и, во-вторых, стремление к репутации или статусу, определяемым как уважение других людей, что выражается в признании, внимании, значимости или признательности.
5. *Самореализация* — потребность в развитии потенциала и навыков, чтобы стать тем, чем, по его мнению, человек способен стать.

Теория мотивации Маслоу утверждает, что когда удовлетворены потребности более низкого уровня, доминирующим становится следующий более высокий, и внимание человека устремляется на удовлетворение потребностей этого уровня. Однако потребность в самореализации может так никогда и не быть удовлетворена. Маслоу говорил, что «человек — это желающее животное»; только неудовлетворенная потребность может мотивировать поступки, и доминирующая потребность является главным мотивирующим фактором поведения. Когда человек поднимается по иерархии потребностей, имеет место психологическое развитие, но это не обязательно прямое движение вверх. Потребности более низкого уровня все еще существуют, даже если они временно не являются мотивирующим фактором, и люди постоянно возвращаются к ранее удовлетворенным потребностям.

Значение теории Маслоу заключается в том, что потребности более высокого порядка в уважении и самореализации дают самый большой толчок к мотивации: они усиливаются, когда их удовлетворяют, в то время как потребности более низких уровней по мере удовлетворения становятся менее интенсивными. Но работа, которой занимаются люди, не обязательно удовлетворяет их потребности, особенно если она рутинная и неквалифицированная.

Теория Маслоу обладает интуитивной привлекательностью и оказывает очень большое влияние. Но она не была проверена с помощью эмпирических исследований, ее критиковали за очевидную жесткость — различные люди могут иметь различные приоритеты, и трудно согласиться, что потребности стабильно движутся вверх по этой схеме. На самом деле, сам Маслоу выражал сомнения в существовании столь жесткой иерархии.

ТЕОРИЯ ПРОЦЕССОВ

В теории процессов акцент делается на психологические процессы или силы, которые влияют на мотивацию так же, как на базовые потребности. Эту теорию называют еще познавательной теорией, поскольку она связана с тем, как люди ощущают свою рабочую среду, как они истолковывают и понимают ее. Согласно Д. Гесту (*Guest, 1992b*) теория процессов предоставляет гораздо более адекватный подход к мотивации, чем теории Маслоу и Герцберга, которые, по его мнению, как было показано посредством обширных исследований, неверны.

Теория процессов, или познавательная теория, определенно может быть более полезной для менеджеров, чем теория потребностей, поскольку она дает более реалистичные ориентиры для мотивации. Процессы — это:

- ожидание (теория ожидания);
- достижение цели (теория цели);
- ощущение справедливости (теория справедливости).

Теория ожидания

Понятие ожидания первоначально содержалось в теории валентности-инструментальности-ожидания, сформулированной В. Врумом (*Vroom, 1964*). Валентность выступает как эквивалент ценности, инструментальность — это убеждение, что, если мы сделаем что-то одно, это приведет к чему-то другому, а ожидание — это вероятность того, что действие или усилие приведет к некоторому результату. Более подробно Врум определяет понятие ожидания следующим образом:

> Кажется ясным, что там, где индивидуум выбирает между альтернативами, которые содержат неопределенные результаты, на его поведение влияет не только то, какому из этих результатов он отдает предпочтение, но также и то, в какой степени эти результаты кажутся ему возможными. Ожидание определяют как кратковременное мнение о вероятности того, что за конкретным действием последует конкретный результат. Ожидания можно описать с точки зрения их интенсивности. Максимальная интенсивность означает, что существует субъективная уверенность, что за действием последует результат, в то время как минимальная интенсивность (или ноль) означает, что существует субъективная уверенность, что за данным действием не последует данного результата.

Интенсивность ожидания может быть основана на прошлом опыте (закрепление), но люди часто попадают в новые ситуации — перемена работы, системы оплаты или условий работы — где прошлый опыт не подходит для применения. При таких обстоятельствах мотивация может снизиться.

Мотивация вероятна только тогда, когда существуют ясно ощутимые и применимые отношения между показателями работы и последствиями, и эти последствия могут рассматриваться как средство удовлетворения потребностей. Это объясняет, почему внешняя финансовая мотивация — например премиальная система — работает только, если связь между усилием и наградой четкая, и ценность получаемой награды стоит этих усилий. Это также объясняет, почему внутренняя мотивация, возникающая на основе самой работы, может быть более мощной, чем внешняя; индивидуумы в большей мере контролируют последствия внутренней моти-

вации и могут больше полагаться на свой прошлый опыт, чтобы определить, насколько результаты их поступков будут позитивными и выгодными для них.

Л. Портер и Э. Лоулер (*Porter and Lawler, 1968*) создали на основе этой теории модель, которая вслед за идеями В. Врума предполагала, что существуют два фактора, от которых зависит, какие усилия люди вкладывают в свою деятельность:

1) ценность наград для конкретных индивидуумов, то, насколько они удовлетворяют их потребности в безопасности, общественном уважении, независимости и самореализации;
2) вероятность того, что награда последует за усилием, по мнению данного индивидуума — другими словами, их ожидания по поводу связи между усилием и наградой.

Таким образом, чем выше ценность наград и чем выше вероятность того, что получение каждой из них зависит от приложенных усилий, тем большее усилие будет приложено в данной ситуации.

Но, как подчеркивали Л. Портер и Э. Лоулер, простого усилия недостаточно. Для того чтобы получить желаемый результат, усилие должно быть эффективным. Вот две дополнительные переменные, которые влияют на выполнение задачи:

- *способность* — качества личности, такие как интеллект, навыки работы, ноу-хау;
- *осознание роли* — что человек хочет сделать или думает, что он или она должен сделать. Для организации хорошо, если ее точка зрения на то, что должен сделать человек, совпадает с точкой зрения этого человека, и плохо, если точки зрения человека и организации не совпадают.

Теория цели

Теория цели, разработанная Латамом и Р. Локке (*Latham and Locke, 1979*), утверждает, что мотивация и показатели работы будут выше, если люди ставят перед собой конкретные цели, если эти цели трудны, но приемлемы, и если существует обратная связь по результатам работы. Участие в постановке целей важно: оно является средством достичь соглашения по поводу постановки более сложных целей. Трудные цели должны быть согласованы, а их достижение подкреплено указанием направления деятельности и советами. И, наконец, обратная связь жизненно необходима для мотивации, в частности для достижения еще более высоких целей.

Эрез и Зидон (*Erez and Zidon, 1984*) подчеркивали необходимость принимать цели и быть приверженными им. Они обнаружили, что, если цели согласованы, более трудные задачи приводят к лучшим показателям работы, чем легкие. М. Эрез (*Erez, 1977*) также обращал внимание на важность обратной связи, в то время как Робертсон и др. (*Robertson et al, 1992*) указывали:

> Цели сообщают людям, что нужно достичь определенного уровня в показателях работы, чтобы люди могли направить и оценить свою деятельность; в то время как обратная связь по показателям работы позволяет людям проследить, насколько хорошо он или она работали для достижения поставленных целей, с тем, чтобы, если необходимо, откорректировать усилия, направление или, возможно, стратегию решения задачи.

Теория цели согласуется с концепцией шестидесятых годов двадцатого века «управлением на основе поставленных целей». Последний подход, однако, часто был неудачным, потому что его использовали бюрократически, без того, чтобы получить реальную поддержку тех, кто был задействован, менеджеры часто не знали о значении процессов согласования, закрепления и обратной связи и не имели навыков в применении этих процессов.

Теория цели, однако, играет ключевую роль в процессе управления показателями работы, развившейся из в значительной мере дискредитировавшего себя подхода управления на основе поставленных целей. Управление показателями работы рассматривалось ранее в главе 3.

Теория справедливости

Теория справедливости имеет отношение к тому, как люди воспринимают отношение к себе, по сравнению с другими людьми. Относиться справедливо означает обращаться честно, если сравнивать с какой-то группой людей (эталонная группа) или с соответствующим другим человеком. Справедливость затрагивает чувства и восприятия и всегда является процессом сопоставления. Это не синоним равенства, что означает одинаковое отношение ко всем, так как это было бы несправедливо, если люди заслуживают различного обращения.

По существу, теория справедливости утверждает, что люди будут мотивированы лучше, если с ними обращаются справедливо, и не будут мотивированы, если к ним относятся несправедливо. Это объясняет только один аспект процесса мотивации и получения удовлетворения от работы, хотя этот аспект может быть очень важен с точки зрения морали.

Как предположил Д. Адамс (*Adams, 1965*), существуют две формы справедливости: распределительная справедливость, связанная с беспристрастностью в выплате вознаграждений в соответствии с внесенным вкладом по отношению к другим работникам; и процедурная справедливость, имеющая отношение к справедливости тех процедур, которые предприятие применяет в таких областях, как аттестация работы, продвижение и дисциплина.

Межличностные факторы тесно связаны с ощущением процедурной справедливости. Т. Тайлор и Р. Баес (*Tylor and Bies, 1990*) указали пять факторов, которые вносят свой вклад в ощущение процедурной справедливости. Вот они:

- адекватное отношение к точке зрения любого сотрудника;
- подавление личной пристрастности по отношению к сотрудникам;
- применение равных критериев ко всем сотрудникам;
- быстрая обратная связь с сотрудниками по поводу последствий принятых решений;
- предоставление работникам адекватного объяснения принятых решений.

ДВУХФАКТОРНАЯ МОДЕЛЬ ГЕРЦБЕРГА

Двухфакторная модель удовлетворяющих и неудовлетворяющих моментов была разработана Ф. Герцбергом и др. (*Herzberg et al, 1957*) после проведенного исследования удовлетворенности и неудовлетворенности работой бухгалтеров и инженеров. Пред-

полагалось, что люди могут точно описать условия, от которых зависит, получают они или нет удовлетворение от своей работы. Соответственно, респондентов просили рассказать людям, проводившим интервью, о тех периодах времени, когда они ощущали себя исключительно хорошо и исключительно плохо на работе, и как долго эти ощущения сохранялись. Было обнаружено, что описания «хороших» периодов чаще всего связаны с содержанием работы, в частности с достижениями, признанием, прогрессом, ответственностью и самой работой. С другой стороны, описания «плохих» периодов в основном относились к рабочей среде. Политика, проводимая компанией, руководство, условия работы и оплата труда чаще появлялись в этих интервью, чем в тех, которые рассказывали о «хороших» периодах. Основное значение этого исследования, по мнению Ф. Герцберга, заключается в том, что:

> Желания работников разделялись на две категории. Одна группа была связана с потребностью профессионального роста, как источника личного роста. Вторая группа служила обязательной базой для первой и была связана со справедливым отношением при выплате вознаграждения, руководством, рабочими условиями и административной практикой. Удовлетворение потребностей второй группы не мотивировало человека достигать сверхвысоких показателей труда и не вызывало удовлетворенности работой. От удовлетворения второй группы потребностей мы можем ожидать только предотвращения неудовлетворенности и низких показателей работы.

В модели Герцберга факторы относятся к одной из двух этих групп: одна включает в себя факторы, которые обуславливают удовлетворенность и мотивацию, кажется, что они эффективны для мотивации человека к тому, чтобы достигать сверхвысоких показателей и прикладывать усилия. К другой группе относятся факторы, способные породить неудовлетворенность, в основном, это рабочая среда. Они помогают, прежде всего, предотвратить неудовлетворенность работой, но лишь в малой степени обуславливают позитивное отношение к работе. Последние были названы гигиеническими факторами в медицинском смысле этого термина, т. е. превентивные и связанные с окружающей средой.

Критика теории Герцберга

Двухфакторная модель Герцберга подвергалась серьезной критике. Критиковался метод исследования, так как не было предпринято попытки определить соотношение между удовлетворенностью и показателями работы. Предполагалось, что двухфакторная природа теории явилась неизбежным результатом метода опроса, используемого интервьюерами. Также считалось, что были сделаны широкие и неподтвержденные выводы на небольшом количестве специфических ситуаций и что ничто не доказывает, что факторы, приносящие удовлетворение, действительно повышают производительность.

Несмотря на всю эту критику (или, возможно, благодаря ей, поскольку все критики были из академической среды), теория Герцберга продолжает процветать. Отчасти это происходит в связи с тем, что ее легко понимают неспециалисты, и она производит впечатление теории, основанной на реальной жизни, а не на академических абстракциях. Кроме того, она хорошо согласуется с идеями Маслоу и МакГрегора в части подтверждения позитивной значимости факторов внутренней мотивации. Она также соответствует фундаментальному убеждению в величии труда и протестантской этике — работа хороша сама по себе. В результате Ф. Герцберг

оказал колоссальное влияние на движение обогащения процесса работы. Его участники стремились так спроектировать какой-то вид работы, чтобы было возможно максимальное внутреннее удовлетворение от нее и, таким образом, улучшение качества трудовой жизни. В теории Герцберга важен также акцент на различие между внутренней и внешней мотивацией.

СВОДКА ПО ТЕОРИЯМ МОТИВАЦИЙ

Основные теории мотивации приведены в табл. 10.1.

Таблица 10.1
Сводка теорий мотивации

Категория	Тип	Теоретик(и)	Краткое содержание теории	Значение
Теория инструментальности	Тейлоризм	Ф. Тейлор	Если мы делаем что-то одно, это приводит к другому. Люди будут мотивированы для работы, если награды и наказания будут непосредственно связаны с результатами их труда	База для непродуманных попыток мотивировать людей стимулами. Часто применяется как косвенное логическое обоснование оплаты, основанной не показателях труда, хотя это редко бывает действенным фактором мотивирования
Теория содержания (потребностей)	Иерархия потребностей	А. Маслоу	Существует иерархия пяти потребностей: психологических, потребностей в безопасности, социальных, в уважении и самореализации. Потребности более высокого уровня возникают только тогда, когда удовлетворены потребности на более низком уровне.	Делает акцент на многообразии потребностей, которые мотивируют людей, и подчеркивает, что удовлетворенная потребность больше не является мотивирующим фактором. Идея иерархии не имеет практического значения
Двухфакторная модель	Статистические факторы, ведущие к неудовлетворенности	Ф. Герцберг	На удовлетворенность работой влияют две группы факторов:(1) факторы, которые внутренне присущи данной работе (внутренние мотиваторы или факторы, ведущие к удовлетворенности), такие, как достижение, признание, сам процесс работы, ответственность и рост; (2) факторы, внешние по отношению к работе (внешние мотиваторы или гигиенические факторы), такие, как оплата и условия работы	Указывает на ряд базовых потребностей, то есть: достижение, признание, продвижение по службе, независимость и сам процесс работы. Оказывает сильное воздействие на модель работы (обогащение работы). Привлекла внимание к внутренним и внешним мотиваторам и тому факту, что внутренние мотиваторы, возникающие на основе самой трудовой деятельности, оказывают более длительное воздействие. Следовательно, эта теория подкрепляет предложение, что система вознаграждений должна предоставлять награды как финансового, так и нефинансового характера

Окончание табл. 10.1

Категория	Тип	Теоретик(и)	Краткое содержание теории	Значение
Теория процессов (познавательная)	Теория ожидания	Врум, Л. Портер и Э. Лоулер	На мотивацию и показатели работы влияют: (1) ощущаемая связь между усилием и показателями работы, (2) ощущаемая связь между показателями работы и результатами и значимость (валентность) полученного результата для данного человека. Усилие (мотивация) зависит от того, насколько вероятно, что награды последуют за усилием, и того, будет ли вознаграждение стоящим	Ключевая теория, дающая представление о подходах к вознаграждению, о том, что должна существовать связь между усилием и наградой (линия прямой видимости), а награда должна быть достижимой и ценной
	Теория цели	Латам и Р. Люкке	Мотивация и показатели работы улучшатся, если перед людьми будут поставлены трудные, но согласованные цели и будет существовать обратная связь	Является логическим обоснованием процессов управления показателями работы, постановки цели и обратной связи
	Теория справедливости	Д. Адамс	Люди лучше мотивированы, если с ними обращаются справедливо	Потребность разрабатывать практические меры, направленные на справедливое вознаграждение и практику приема на работу

ОТНОШЕНИЯ МЕЖДУ МОТИВАЦИЕЙ И ПОКАЗАТЕЛЯМИ РАБОТЫ

Основные требования для получения удовлетворения от работы — это сравнительно высокая оплата, справедливая система оплаты, реальные возможности карьерного роста, тактичное и коллегиальное руководство, разумная степень социальных взаимодействий на работе, интересные и разнообразные задачи и высокая степень независимости: регулирование темпа и методов работы. Однако степень удовлетворения, получаемого конкретным индивидуумом, зависит как от его собственных потребностей и ожиданий, так и от от рабочей среды.

Но исследования не выявили сколько-нибудь устойчивой позитивной взаимосвязи между удовлетворенностью работой и показателями труда. Удовлетворенный работник не всегда дает высокие результаты в работе, и тот, кто регулярно

показывает высокие результаты по производительности труда, не всегда удовлетворен работой. Утверждение, что высокие показатели в работе приводят к удовлетворенности, а не наоборот, не было доказано.

МОТИВАЦИЯ И ДЕНЬГИ

Деньги, в качестве зарплаты или какого-то иного вида вознаграждения, являются наиболее очевидным внешним поощрением. Деньги — это тот «пряник», который большинство людей желало бы получить.

В эффективности денег впервые усомнились Ф. Герцберг и др. (*Herzberg et al, 1957*). По их мнению, в то время как недостаток денег может вызвать неудовлетворенность, достаточное их количество не приносит длительной удовлетворенности работой. В этом что-то есть, особенно, если иметь в виду людей, работающих за фиксированный оклад или по таким тарифам оплаты, когда нет прямой выгоды от системы материального стимулирования. Такие работники могут испытывать положительные эмоции, когда их повышают: кроме дополнительных денег, это весьма ощутимая форма признания и эффективное средство дать людям почувствовать свою значимость. Но чувство эйфории может быстро исчезнуть. Если работники не получают удовлетворения от самой работы, в их глазах другие факторы, вызывающие неудовлетворенность (из списка гигиенических факторов Герцберга), например условия труда или качество руководства, могут принимать угрожающие размеры. Однако следует подчеркнуть еще раз, что различные люди имеют различные потребности и желания, и двухфакторная модель Герцберга не была признана эффективной. Некоторых людей можно гораздо сильнее мотивировать деньгами, чем других. Чего уж точно нельзя утверждать, так это того, что деньги служат в равной степени подходящим средством мотивации для всех работников. Таким образом, наивно полагать, что введение системы оплаты труда, зависящей от результатов работы, чудесным образом превратит всех за одну ночь в сильно мотивированных работников с высокими показателями труда.

Тем не менее деньги предоставляют средство для достижения целого ряда целей. Это мощная сила, потому что деньги прямо или косвенно связаны с удовлетворением многих потребностей. Деньги, если они поступают регулярно, безусловно, удовлетворяют основные потребности в выживании и безопасности. Они также могут удовлетворять потребность в самоуважении (как отмечено выше, это зримая оценка признания) и статусе — деньги могут выделить вас из среды ваших коллег и могут позволить приобрести вещи, которые будут создавать ваш престиж. Деньги удовлетворяют и не слишком желательное, но все же широко распространенное стремление к стяжательству и корыстолюбию.

Деньги сами по себе могут не представлять собой внутреннего стимула, но они приобретают значительную мотивационную мощность, поскольку символизируют большое количество нематериальных целей. Для различных людей и для одного и того же человека в различные периоды времени деньги выступают символом различных вещей. Как заметили Д. Голдторпе и др. (*Goldthorpe et al, 1968*) на основании своего исследования «типичного работника», оплата является доминирующим фактором при выборе места работы, и вопрос оплаты, похоже, является самым мощным аспектом для привязывания человека к рабочему месту.

Мотивируют ли людей финансовые стимулы? Да, если люди очень сильно мотивированы деньгами и их ожидания финансового вознаграждения высоки. Но менее уверенные в себе работники могут не откликаться на стимулы, которые они не рассчитывают получить. Можно также оспорить то положение, что внешние награды могут подрывать внутренний интерес: люди, которые работают ради денег, могут считать свою работу менее приятной и, следовательно, могут не выполнять ее должным образом. Что мы действительно знаем, так это то, что в процесс повышения показателей труда вовлечено множество факторов и многие из них взаимно влияют друг на друга.

При соответствующих обстоятельствах деньги могут обеспечить положительную мотивацию не только потому, что они нужны людям и люди хотят их иметь, но также и потому, что это весьма осязаемое средство признания. Однако плохо спланированные и плохо управляемые системы оплаты могут приводить к снижению мотивации. Еще один исследователь в этой области, Джеквиз (*Jaques, 1961*), подчеркивал, что важно, чтобы системы оплаты воспринимались как справедливые и беспристрастные. Другими словами, вознаграждение должно следовать непосредственно за усилием или возросшим уровнем ответственности, и люди не должны получать меньше, чем они заслуживают по сравнению со своими коллегами. Джеквиз называл это принципом «воспринимаемой справедливости».

СТРАТЕГИИ МОТИВАЦИИ

В табл. 10.2 обобщены те факторы, которые влияют на стратегии мотивации и вносят свой вклад в то, чтобы специалисты по ЧР смогли повысить уровень мотивации.

Таблица 10.2
Стратегии мотивации

Факторы, влияющие на стратегии мотивации	Вклад подразделений по ЧР
Сложность процесса мотивации означает, что упрощенные подходы, основанные на теории инструментальности, вряд ли будут успешными	Избегать ловушки развивающих или поддерживающих стратегий, которые предлагают рецепты мотивации, основанные на упрощенном взгляде на процесс, или не признают индивидуальных различий
Людей можно мотивировать лучше, если они работают в такой среде, где их ценят за то, что они собой представляют, и за то, что они делают. Это означает, что необходимо уделять внимание базовой потребности в признании	Поощрять развитие процессов управления показателями работы, что дает возможность согласовывать ожидания и предоставлять положительную обратную связь по достижениям. Разрабатывать системы вознаграждений, которые обеспечивают возможность как финансовых, так и нефинансовых наград для признания достижений. Помнить, однако, что системы финансового вознаграждения не всегда уместны и что, проектируя и применяя такие системы, необходимо принимать во внимание уроки теорий ожидания, цели и справедливости
Следует признавать потребность людей в такой работе, которая предоставляет средства для достижения своих целей, разумную степень независимости и возможность применить свои навыки и квалификацию	Давать рекомендации по моделированию видов работ, которые бы учитывали факторы, влияющие на мотивацию и обеспечивали бы «обогащение работы» — разнообразие, ответственность за принятие решений и максимально возможную степень контроля при выполнении работы

Окончание табл. 10.2

Факторы, влияющие на стратегии мотивации	Вклад подразделений по ЧР
Потребность в карьерном росте и развитии способностей	Предоставлять средства и возможности для обучения, планируя личное развитие и применяя более формальные методы повышения квалификации. Развивать процессы планирования карьеры
Культурная среда данной организации, ее ценности и нормы, будет прямо или косвенно влиять на любые попытки мотивировать людей	Давать рекомендации по развитию такой корпоративной культуры, при которой сотрудниками дорожат и их вознаграждают
Мотивацию повышает такое руководство, которое задает направление, поощряет и стимулирует достижения и поддерживает сотрудников в их усилиях достичь поставленных целей и в целом улучшить выполнение своих обязанностей	Рекомендовать применение систем квалификации, подчеркивающих качества руководителей и те линии поведения, которых ожидают от менеджеров и руководителей команд. Обеспечить возможность выявлять организаторские способности с помощью управления показателями работы и центров оценки. Предоставлять руководство и обучение для развития лидерских качеств

11. ПРИВЕРЖЕННОСТЬ

Понятие приверженности играет важную роль в философии УЧР. Как показал Д. Гест (*Guest, 1987*), стратегии УЧР создаются, чтобы «повысить единство организации, приверженность работников, гибкость и качество работы». В этой главе проясняется значение и важность приверженности организации, рассматриваются некоторые связанные с ней проблемы и обсуждаются возможности развития приверженности.

ЗНАЧЕНИЕ ПРИВЕРЖЕННОСТИ

Приверженность связана с преданностью и лояльностью. Согласно определению Р. Маудрея и др. (*Mowdray et al, 1982*), приверженность состоит из трех компонентов: отождествления себя с целями и ценностями организации; желания быть частью организации и желания проявлять усилия от лица организации.

Другое, хотя и тесно связанное с первым, определение акцентирует значение поведения в создании приверженности. Как указывал Салансик (*Salancik, 1977*): «Приверженность — это состояние, при котором действия человека зависят от убеждений, поддерживающих его деятельность и его собственную причастность». Здесь важны три черты поведения: заметность действий, степень неизменности результатов и степень осознанности, с которой человек предпринимает действия. Приверженность, согласно Салансику, можно усилить и направить «на поддержку организационных целей и интересов». Для этого подходят такие методы, как участие в принятии решений, касающихся деятельности организации.

ВАЖНОСТЬ ПРИВЕРЖЕННОСТИ

Мнения по поводу приверженности разделились. Одну группу — «от контроля к приверженности»— возглавлял Р. Уолтон (*Walton, 1985a, b*), который рассматривал стратегию приверженности как более благодарный подход к управлению человеческими ресурсами, чем традиционная стратегия контроля. Другую группу — «японская/совершенная модель» — представляют такие авторы, как Р. Паскаль и А. Атос (*Pascale and Athos, 1981*) и Т. Петерс и Р. Уотерман (*Peters and Waterman, 1982*), которые обратились к японской модели и связывали достижение совершенства с порождением беззаветной приверженности работников своей организации.

От контроля к приверженности

Р. Уолтон (*Walton 1985a, b*) придавал приверженности большое значение. Его основная мысль состояла в том, что повышенные показатели труда организация получит в результате отказа от традиционного, ориентированного на контроль под-

хода к управлению работниками, который опирается на установленный порядок, контроль и «эффективное применение рабочей силы». Он доказывал, что работники лучше всего — и наиболее творчески — реагируют не тогда, когда их строго контролирует руководство, на них возложена жестко определенная работа и к ним относятся как к неприятной необходимости, а, наоборот, когда на них возлагается более широкий круг обязанностей, поощряющих к сотрудничеству и способствующих получению удовлетворенности от работы.

Р. Уолтон (*Walton, 1985a*) считал, что при новом, основанном на приверженности подходе:

> Должностные обязанности планируются таким образом, чтобы быть шире, чем раньше, объединять планирование и реализацию планов и включать в себя усилия по их усовершенствованию, а не только исполнению. Ожидается, что обязанности работников изменяются по мере того, как меняются условия работы. Организационными единицами, которые отвечают за показатели работы, часто являются группы, а не отдельные работники. Что касается управления, иерархия относительно плоская, и различия в статусе минимальны, контроль и горизонтальная координация зависят от общих целей. Влияние обусловлено скорее профессионализмом, чем формальным положением.

Изложенная таким образом, стратегия приверженности не звучит как грубая попытка манипулировать работниками, чтобы они приняли цели и ценности руководства, как полагают некоторые. Действительно, Р. Уолтон не описывает ее как орудие, используемое таким образом. Он рекомендует эту стратегию как широкий подход УЧР к методам обращения с работниками, планированию работы и управлению организациями. Исследователь приводит ряд примеров, когда в Америке профсоюзы сотрудничают с руководством организаций, обсуждая общие интересы и одобряя поддержку программ качества работы и вовлеченности работников.

Японская/совершенная модель

Попытки объяснить секрет успешности японских предприятий, сделанные такими авторами, как У. Оучи (*Ouchi, 1981*) и Р. Паскаль и А. Атос (*Pascale and Athos, 1981*), привели к созданию теории о том, что наилучший способ мотивировать работников — это добиться их полной приверженности ценностям организации, благодаря умению повести за собой и воспитать вовлеченность. Этот подход к мотивации можно назвать подходом «сердец и умов» и, среди прочего, он популяризировал такие проекты, как кружки качества.

Эстафету подхватили Т. Петерс и Р. Уотерман (*Peters and Waterman, 1982*) и их подражатели позднее в 1980-х. Итог подвели Т. Петерс и Н. Остин (*Peters and Austin, 1985*), когда написали:

> Доверяйте работникам и обращайтесь с ними так, как подобает обращаться с солидными людьми, вызывайте их энтузиазм сильным и творческим руководством, развивайте и демонстрируйте одержимость качеством, дайте им почувствовать себя хозяевами дела, и ваши работники ответят вам полной приверженностью.

ПРОБЛЕМЫ, СВЯЗАННЫЕ С ПОНЯТИЕМ ПРИВЕРЖЕННОСТИ

Ряд комментаторов поднимали вопросы относительно понятия «приверженность». Эти вопросы связаны с тремя главными проблемными областями: 1) единичная

система отношений; 2) приверженность как подавление гибкости; 3) действительно ли высокая приверженность на практике приводит к результату, то есть к повышению эффективности организации.

Единичная система отношений

Замечания, которые делают по поводу «приверженности», часто заключаются в том, что она слишком упрощает дело, применяя единичную систему отношений; другими словами, она нереалистично допускает, что организация состоит из работников с общими целями. Некоторые, например Р. Сайерт и Д. Марч (*Cyert and March, 1963*), Л. Мангхем (*Mangham, 1979*) и Г. Минцберг (*Mintzberg, 1983a*), считают, что организация в реальности представляет собой коалицию интересов групп, где политические процессы являются неизбежной частью повседневной жизни. Плюралистический подход признает законность различий во взглядах и ценностях и поэтому возникает вопрос «приверженность чему?» Таким образом, как указывают Д. Купей и Д. Хартлей (*Coopey and Hartley, 1991*), «приверженность — это не вопрос «все или ничего» (хотя многие менеджеры могут ощущать нечто подобное), но вопрос многочисленности или конкуренции приверженностей для конкретного работника».

К. Легге (*Legge, 1989*) также затрагивает эту проблему в своем обсуждении жесткой культуры как ключевого требования УЧР, что осуществляется через «разделяемый набор санкционированных руководством ценностей».

Однако ценности руководства в отношении качества, обслуживания, равенства возможностей и инноваций не обязательно ошибочны *только потому*, что это ценности руководства. Тем не менее есть основания верить, что следование какой-нибудь ценности, такой, как инновация, может работать против интересов работников, если, например, ее результатом будет сокращение штатов. У любого работника, которого подталкивают вести себя в соответствии с какой-то ценностью руководства, были бы все основания спросить: «а что мне в этом?» Можно также доказать, что навязывание работникам ценностей руководства без привлечения их каким-нибудь способом к обсуждению и согласованию этих ценностей, является одной из форм принуждения.

Приверженность и гибкость

Д. Купей и Д. Хартлей указывали: «Проблема единственности точки зрения на организационную приверженность состоит в том, что она развивает соглашательский подход, который не только терпит неудачу при столкновении с организационной реальностью, но и может ограничивать ее». Они доказывают, что если от работников ожидают жесткой приверженности к единственному набору целей и ценностей и поощряют ее, то работники не смогут справиться с неясностью и неопределенностью, которые свойственны организационной жизни в период изменений. Приверженность «навязанным» ценностям будет подавлять творческий подход к решению проблем, а высокая приверженность существующему направлению деятельности будет увеличивать как сопротивление изменениям, так и напряженность, неизменно возникающую, когда изменения происходят.

Если приверженность основана на строго определенных планах, она может стать реальной проблемой. Чтобы избежать этого, нужно акцентировать общие стратегические направления. Сообщая об этих направлениях работникам, следует оговориться, что изменение условий потребует работы по их улучшению. Между тем каждого работника можно информировать, по крайней мере, в общих словах, о том, какой курс держит организация и, более определенно, о той роли, которую, как ожидается, работники будут играть, содействуя организации в достижении успеха. А еще лучше привлечь работников к процессу принятия решений по вопросам, которые их затрагивают — касающимся ценностей управления в отношении показателей труда, качества и обслуживания потребителей.

Ценности не обязательно ограничивать. Их можно определить так, чтобы была предусмотрена свобода выбора внутри широких рамок. Фактически, сами ценности могут касаться таких процессов, как гибкость, инновации и податливость изменениям. Таким образом, ценности не только не будут подавлять творческий подход к решению проблем, но смогут поощрять его.

Влияние высокой приверженности

Р. Уолтон (*Walton, 1985a*) убежденно заявил о позитивной ценности приверженности:

> В основе всех этих стратегий (человеческих ресурсов) лежит философия управления, часто публикуемая в постановлениях, которая признает законные требования множества заинтересованных в организации лиц — собственников, работников, потребителей и общества в целом. В центре этой философии находится убеждение в том, что высокая приверженность работников ведет к росту эффективности. Доказано, что это убеждение хорошо обосновано.

Однако обзор литературы, сделанный Д. Гестом (главным образом, публикаций в Северной Америке, что объясняется ограниченным количеством соответствующих исследований в Великобритании), привел его к выводу о том, что: «Высокая организационная приверженность связана с более низкой текучестью кадров и меньшим количеством невыходов на работу, но не имеет явной связи с эффективностью».

Вероятно, неблагоразумно рассматривать приверженность как средство оказания прямого и незамедлительного влияния на эффективность. Приверженность — не мотивация. Это более широкое понятие, оно более стабильно во времени и меньше влияет на изменяющиеся аспекты работы. Возможно, оно не удовлетворяет частным характеристикам работы, в то время как в организации в целом сохраняется довольно высокий уровень приверженности.

Что касается отношения приверженности к мотивации, полезно различать, как это делают Д. Бучанан и Хусизнски (*Buchanan and Hucyznski, 1985*), три точки зрения:

1. Цели, к которым стремятся работники. С этой точки зрения достижение таких целей, как прибыль компании или эффективное выполнение работы, может обеспечить какую-то степень мотивации для некоторых работников. Последних можно считать приверженными, поскольку они воспринимают эти цели в качестве собственных.

2. Выбор целей и задач работы, что совершенно отлично от процесса возникновения у работников приверженности.
3. Социальный процесс мотивирования других к эффективному выполнению работы. С этой точки зрения стратегии, нацеленные на повышение мотивации, также влияют и на приверженность. Возможно, правильнее говорить, что там, где есть приверженность, мотивация, вероятно, будет сильнее, особенно если рассматривать эффективность в долгосрочной перспективе.

Есть основания утверждать, что сильная приверженность работе, вероятно, приведет к добросовестности и усердию при ее выполнении, регулярному посещению, символическому контролю и серьезным усилиям. Приверженность организации, определенно, связана с намерением оставаться в ней — другими словами, с преданностью компании.

ПРИВЕРЖЕННОСТЬ И ВЗАИМНАЯ ЗАВИСИМОСТЬ

Понятие взаимной зависимости тесно связано с понятием приверженности. Говорят, что взаимозависимость в организациях существует тогда, когда всем понятно, что интересы руководства и работников совпадают. Руководство и работники зависят друг от друга, и обе стороны получают от этого выгоду. Взаимозависимость означает, что руководство заинтересовано в благосостоянии работников так же, как в успешности организации, а работники так же заинтересованы в успешности организации, как и в своем собственном благополучии. Принцип взаимозависимости связан с понятием «заинтересованных лиц»: и руководство, и работники так же, как собственники, поставщики и потребители заинтересованы в организации, и поэтому следует принимать во внимание их взаимные интересы в полном составе. Взаимозависимость можно рассматривать как объединяющее понятие, поскольку оно предполагает, что не существует никаких скрытых и неизбежных различий интересов между руководством и работниками.

Идеал взаимозависимости является частью риторики управления человеческими ресурсами, и Р. Уолтон (*Walton, 1985*) подчеркнул важность взаимных целей и взаимной ответственности. Т. Кочан и Л. Дайер (*Kochan and Dyer, 1993*) предположили, что взаимной приверженностью управляют следующие принципы:

1. **Стратегический уровень:**

- поддерживающие организационные стратегии;
- ценность приверженности для высшего руководства;
- эффективное участие ЧР в создании стратегий и управлении.

2. **Функциональный уровень (стратегия человеческих ресурсов):**

- набор персонала, основанный на постоянной занятости;
- инвестиции в обучение и развитие;
- дополнительное вознаграждение, которое усиливает сотрудничество, участие и содействие.

3. **Рабочий уровень:**
- отбор, основанный на высоких стандартах;
- широкий круг обязанностей и командная работа;
- вовлеченность работников в решение проблем;
- атмосфера сотрудничества и доверия.

Стратегия взаимной приверженности

Стратегия взаимной приверженности основана на принципе высокой приверженности руководства, который Вуд (*Wood, 1996*) определил следующим образом:

> ...(это) форма управления, которая нацелена на достижение приверженности, когда поведение на работе, в первую очередь, контролируют сами работники, а не санкции и внешнее давление, и отношения внутри организации основаны на высоком уровне доверия.

Чтобы достичь своей цели, стратегия взаимной приверженности должна объединять различные подходы, описанные ниже. Однако в ее основе должна лежать философия, которую ценят все заинтересованные лица организации, и работники должны об этом знать. Как говорят Т. Кочан и Л. Дайер (*Kochan and Dyer, 1993*):

> Создавать и управлять стратегиями набора персонала необходимо таким образом, чтобы они усиливали принцип гарантии занятости и этим повышали приверженность, гибкость и преданность работников. Это не дает гарантии пожизненной занятости, но действительно дает понять, что первым побуждением и в хорошие, и в плохие времена будет создавать и сохранять инвестиции в человеческие ресурсы, а не принимать или сокращать численность работников без разбора, в качестве рефлексивной реакции на кратковременные колебания коммерческих условий.

РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ ПРИВЕРЖЕННОСТИ

Во-первых, при разработке стратегии приверженности необходимо признать, что интересы организации и ее членов не обязательно совпадают. Руководство может заявлять, что каждый получит выгоду от успешности организации — безопасность, оплату труда, возможность продвижения по службе и т.д. Однако убедить работников и их профсоюзы в том, что это так, может быть трудно, если они уверены, что успех зависит от таких действий, как сокращение капиталовложений, сокращение размеров, сокращение затрат на оплату труда и занятость, ужесточение норм выработки или контроля со стороны руководства. При определении ценностей важно не навязывать их работникам. Работники должны быть вовлечены в их разработку и обсуждать с руководством, каким образом их поддерживать. Это позволит избежать того, что К. Легге (*Legge, 1989*) называла процессом «кооптации», когда руководство силой навязывает работникам собственный набор ценностей. Вовлечение работников имеет смысл, поскольку в этом случае они с большей вероятностью будут считать эти ценности своими и руководствоваться ими на практике.

Во-вторых, руководство не должно считать и объявлять ценным то, что подавляет гибкость, творческий подход и способность адаптироваться к изменениям. Стратегии должны быть определены широко, и следует делать оговорку, что они могут быть изменены при изменении обстоятельств. В ценностях должна подчеркиваться необходимость гибкости, инноваций и сотрудничества так же, как необходимость эффективности и качества.

В-третьих, не стоит слишком многого ждать от борьбы за повышение приверженности. Руководство может сократить текучесть кадров, усилить отождествление работников с организацией и повысить их преданность. Оно может повысить удовлетворенность работой, но не доказано, что более высокий уровень удовлетворенности повышает эффективность. Руководство может создать условия, в которых мотивация, а следовательно, и эффективность повысятся. Но нет гарантии, что это произойдет, хотя шансы достичь этого возрастут, если сосредоточить борьбу на таких конкретных ценностях, как качество.

И наконец, *в-четвертых*, наивно верить, что борьба за «сердца и умы» сразу же изменит организационное поведение. Тем не менее организациям, несомненно, полезно сделать то, что они могут сделать в рамках описанных ниже подходов, так, чтобы повлиять на поведение и утвердить стоящие ценности. Хорошая управленческая практика — это определить свои ожидания в отношении целей и норм эффективности. Наилучшая управленческая практика — обсудить и согласовать эти цели и нормы с работниками.

Подходы к созданию стратегии приверженности

Подходы к созданию высокой приверженности организации описаны М. Биром и др. (*Beer et al, 1984*) и Р. Уолтоном (*Walton, 1985b*):

- планирование карьеры и объявление способности обучаться и наличия приверженности высокоценными характеристиками работников на всех уровнях организации;
- высокая гибкость в работе, отказ от потенциально жестких должностных инструкций;
- сокращение иерархии и вызванных ею различий в статусе;
- высокое доверие группам в том, что касается распространения информации (совещания групп), структурирования работы (работа в группе) и решения проблем (кружки качества).

Вуд и М. Албанис (*Wood and Albanese, 1995*) добавили к этому списку:

- преднамеренное моделирование работ руководством, чтобы обеспечить те виды работы, которые приносят максимум внутреннего удовлетворения;
- политика неприменения принудительных временных увольнений или сокращений штата и гарантии постоянной занятости с возможностью использования временных работников, чтобы смягчить колебания в спросе на рабочую силу;
- новые формы систем аттестации и оплаты труда и, более конкретно, поощрительная выплата и участие в прибылях;
- высокая вовлеченность работников в управление качеством.

Программы коммуникаций

Кажется на удивление очевидным, что приверженности можно достичь только если работники понимают, что ее от них ожидают. Однако руководство слишком часто не способно уделить достаточно внимания передаче сообщений, не понимая,

что система координат тех, кто их получает, наверняка, сильно отличается от их собственной. Ожидания руководства не обязательно совпадают с ожиданиями работников: преобладает плюрализм. Использование различных взаимодополняющих каналов коммуникации, таких, как информационные бюллетни, совещания групп, видеотехника, доски объявлений и т. д., часто игнорируются.

Образование

Образование является еще одной формой коммуникации. Образовательные программы создаются, чтобы повышать и знания, и понимание, например, комплексного управления качеством. Цель — повлиять на поведение и с помощью этого постепенно изменить отношения.

Профессиональное обучение

Цель профессионального обучения — развить специальные навыки. Например, если одной из поддерживаемых ценностей является гибкость, необходимо расширить набор навыков, которыми владеют члены рабочих групп, посредством программ профессиональной универсальности.

Приверженность усиливается, если менеджеры могут добиться доверия и уважения со стороны своих групп. Обучение, повышающее качество управления, должно быть важной частью любой программы повышения приверженности. Чтобы достичь приверженности менеджеров, можно уделять внимание повышению их компетентности в программах обучения навыкам управления конкретными областями, например управления показателями труда.

Развитие чувства собственности

Чувство принадлежности усиливается, если у работников есть чувство «собственности». Не только в буквальном смысле — владение акциями (хотя это может помочь), но в смысле уверенности, что руководство искренне считает их ключевой составляющей организации. Такое понимание «собственности» распространяется на участие в принятии решений по новым разработкам и изменениям в практике работы, которые затрагивают связанных с ними работников. Их следует привлекать к принятию таких решений, и они должны чувствовать, что к их идеям прислушиваются, и они вносят свой вклад в конечный результат. Тогда работники с большей вероятностью положительно отреагируют на решение или изменение, потому что это их, а не навязанные руководством решения.

Развитие вовлеченности в работу

Вовлеченность в работу — интерес и увлеченность работой — можно создать, обратившись к факторам внутренней мотивации, таким, как ответственность, стремление к успеху и признанию. Следует использовать эти принципы при моделировании работ. Вовлеченность в работу, кроме того, создается качеством управления. Менеджеры и руководители групп доллжны понимать, что они добьются повышения мотивации и приверженности, если постоянно будут уделять внимание делегированию полномочий и предоставлять работникам возможность использовать свои навыки и способности.

Управление показателями труда

Управление показателями труда, как описано в части VIII, может способствовать последовательному введению необходимых целей и ценностей во всей организации, согласованно на всех уровнях. Ожидания работников определяет их собственная работа, за которую они могут взяться и выполнять ее в соответствии со своими ожиданиями. Они сделают это с большей готовностью, чем если бы их попросили поддержать далекие и неподходящие им общие цели. Но цели работников можно описать и с точки зрения поддержки целей, определенных на более высоких уровнях организации.

Управление оплатой труда

Процессы управления оплатой труда могут прояснить тот факт, что оплата зависит от того, насколько работники достигают целей и поддерживают корпоративные ценности. Это можно еще больше прояснить за счет сообщений, передаваемых по другим каналам коммуникации.

ВКЛАД ОТДЕЛА ЧР В РАЗВИТИЕ ПРИВЕРЖЕННОСТИ

Как описывается в главе 2 и в данной главе, отдел ЧР может играть главную роль в развитии высокой приверженности организации. Ниже изложены десять шагов, которые он может для этого предпринять.

- Консультировать по методам распространения информации о целях и ценностях руководства и успехах организации, чтобы работники с большей вероятностью отождествляли себя с ней — с организацией, работой, которой они гордятся.
- Обращать особое внимание руководства на то, что воспитание приверженности — это процесс, идущий в двух направлениях; от работников нельзя ожидать приверженности организации, если руководство не проявляет своей приверженности работникам и не признает их вклада в общее дело как заинтересованных лиц.
- Показать руководству необходимость развивать атмосферу доверия, проявляя честность по отношению к работникам, обращаясь с ними справедливо, так, как они того заслуживают, выполняя свои обещания и прислушиваясь к замечаниям и предложениям работников в процессе консультаций и участия в управлении.
- Предлагать позитивный психологический контракт (глава 16), относясь к работникам как к заинтересованным лицам, опираясь на согласие и сотрудничество, а не на контроль и принуждение, и обращая внимание на обеспечение возможностей обучения, развития и карьерного роста.
- Консультировать и участвовать в установлении партнерских соглашений с профсоюзами. В соглашениях должно быть подчеркнуто единство целей, общность подходов к совместной работе и важность предоставления работникам права голоса по вопросам, которые их затрагивают.

- Рекомендовать и принимать участие в достижении единого статуса для всех работников (это часто включается в партнерское соглашение), чтобы покончить с культурой «нам и им».
- Подталкивать руководство к провозглашению политики «гарантии занятости» и гарантировать, что принимаются меры для избежания сокращений без согласия работников.
- Разрабатывать процессы управления показателями труда, так чтобы придать целям организации и работников одно направление.
- Консультировать по поводу возможностей усилить отождествления работников себя с компанией. Возможным решением будет вознаграждение, связанное с эффективностью организации (участие в прибылях или системе распределения доходов) или участие работников в структуре собственности.
- Развивать «вовлеченность в работу» (т. е. чтобы работники отождествляли себя с работой, которую они выполняют). Для этого подходят процессы моделирования работ, которые нацелены на создание более высокого уровня удовлетворенности работой (так называемые «обогащение работы»).

12. КАК ФУНКЦИОНИРУЮТ ОРГАНИЗАЦИИ

ОСНОВНЫЕ СООБРАЖЕНИЯ

То, как функционируют организации, определяется двумя факторами: структурой и процессами, которые протекают внутри них, в соответствии с внутренней и внешней средой. На организацию также влияет ее культура, то есть ценности и нормы, которые обуславливают поведение сотрудников (глава 13).

О том, как функционируют организации, написано много, и в первой части этой главы будут кратко изложены различные теории организации. Эти теории дают основу для трех последующих разделов этой главы, в которых рассматриваются организационные структуры, типы организаций и организационные процессы.

ТЕОРИИ ОРГАНИЗАЦИИ

Классическая школа

Классическая, или научная, школа менеджмента, представленная Х. Файолем (*Fayol, 1916*), Ф. Тейлором (*Taylor, 1911*) и Л. Урвиком (*Urwick, 1947*), верила в контроль, порядок и соблюдение формальных условий. Считалось, что организациям необходимо свести к минимуму возможность неуместных и неконтролируемых неформальных связей, оставив место только формальным отношениям.

Бюрократическая модель

Бюрократическая модель организации описана Перроу (*Perrow, 1980*). Это попытка представить организацию как машину, и поэтому ее можно связать с некоторыми идеями, возникшими в классической школе. Эта модель основана на работе Макса Вебера (*Max Weber, 1946*), который ввел термин «бюрократия» в качестве названия типа формальной организации, в которой беспристрастность и рациональность развиты до самой высокой степени. Бюрократия, по его мнению, самая эффективная форма организации, потому что она до совершенства логична и потому что личные отношения и нерациональные, эмоциональные соображения не мешают ей.

Школа человеческих отношений

Классическая и бюрократическая модели впервые были подвергнуты сомнению Бернардом (*Barnard, 1938*). Он подчеркивал значение неформальной структуры — сети неформальных социальных ролей и отношений, которые, и к счастью, и к несчастью, сильно влияют на образ действий формальной структуры. Он писал: «Формальные организации появляются из неформальных и необходимы им: к каким бы действиям ни прибегали формальные организации, они создают неформальные структуры и нуждаются в них». Позднее Д. Чайлд (*Child, 1977*) указывал, что не верно говорить о

четком различии между формальными и неформальными организациями. Формальные и неформальные условия могут быть заложены в самой структуре.

Ф. Ротлисбергер и У. Диксон (*Roethlisberger and Dickson, 1939*) сообщили о Хоторнских экспериментах, которые выдвинули на первый план значение неформальных групп и порядочного, человеческого руководства.

Поведенческая научная школа

В 1960-х годах внимание было полностью перенесено на поведение работников в организациях. Ученые-бихевиористы, такие, как Аргирис (*Argyris, 1957*), Ф. Герцберг и др. (*Herzberg et al, 1957*), Д. Мак-Грегор (*McGregor, 1960*) и Р. Ликерт (*Likert, 1961*), приняли гуманистическую точку зрения на тот вклад, который могут вносить работники, и то, каким образом их лучше всего мотивировать.

- *Аргейрис* считал, что работникам надо дать возможность почувствовать, что они в большой степени контролируют процесс постановки своих собственных целей и выбор путей их достижения.
- *Герцберг* полагал, что улучшения организационного планирования должны, в первую очередь, касаться отдельных работ как положительного источника мотивации. Если работники чувствуют, что работа требует от них напряжения, это заставит их выполнять ее хорошо.
- *Мак-Грегор* создал теорию интеграции (теория Y): потребности и организации, и отдельных работников одинаково важны, и следует создавать такие условия, в которых возможно согласовать эти потребности, чтобы члены организации могли совместно работать для достижения успеха организации и разделять ее прибыль.
- *Ликерт* установил, что эффективные организации функционируют при помощи поддерживающих отношений, которые, если способствовать их развитию, создают и поддерживают у работников ощущение личной ценности и значимости.

Теории этих и других ученых-бихевиористов дали толчок направлению организационного развития (ОР), которое описано в главе 18.

Системная школа

Миллер и Райс (*Miller and Rice, 1967*) высказали другое предположение о том, как функционируют организации. Они полагали, что организации следует рассматривать как открытые системы, которые все время подвергаются воздействию окружающей среды и, в свою очередь, влияют на нее. Основная характеристика организации как открытой системы состоит в том, что она преобразует вводимые ресурсы в продукцию в рамках своей среды.

Как писали Д. Кац и Р. Кан (*Katz and Kahn, 1964*): «Системная теория, в основном, связана с проблемами взаимоотношений, структуры и взаимозависимости». В результате, большое внимание уделяется теории «взаимодействий сквозь границы» — между системой и окружающей ее средой и между различными частями системы. Этот открытый и динамический подход избежал ошибки теоретиков классической, бюрократической моделей и модели человеческих отношений, которые рассматривали орга-

низации как закрытые системы и анализировали проблемы, связанные с их внутренней структурой и процессами взаимодействий, не принимая во внимание ни внешние воздействия и вызванные ими изменения, ни технологию организации.

Социотехническая модель

Исследователи из Тавистокского института дополнили представление об организации как о системе социотехнической моделью. Основной принцип этой модели состоит в том, что любая система организации, технические или рабочие аспекты взаимосвязаны с человеческими или социальными аспектами. Упор сделан на взаимоотношения между техническими процессами преобразования, выполняемыми в организации, с одной стороны, и структурами рабочих групп и управления предприятием, с другой. Этот подход позволяет избежать слишком обобщенных утверждений бихевиористов и не попасть в ловушку рассмотрения организации как машины.

Вероятностная школа

Вероятностную школу составляют такие авторы, как Т. Бернс и Сталкер (*Burns and Stalker, 1961*), Д. Вудворд (*Woodward, 1965*) и П. Лоуренс и Д. Лорш (*Lawrence and Lorsch, 1976*). Они анализировали различные организации и пришли к выводу, что их структуры и методы действий являются производными от условий, в которых они существуют. Они не присоединяются к мнению о том, что существует один наилучший способ построения организации или что упрощенное деление организаций на формальные и неформальные, бюрократические и не бюрократические имеет практический смысл. Они противники тех, кто рассматривает организации как борющиеся друг с другом социальные системы (то, что Т. Бернс и Сталкер называли «манихейским»[1] миром Хоторнских экспериментов), где формальные организации противопоставлены неформальным. Они не согласны с теми, кто навязывает жесткие принципы организации, независимо от технологии или условий окружающей среды.

Последние разработки в области понимания того, как функционируют организации

Д. Коттер (*Kotter, 1995*) разработал следующую общую структуру для рассмотрения организаций:

- *ключевые организационные процессы* — деятельность работников и механизмов по сбору важной информации, коммуникациям, принятию решений, передаче материя/энергия и преобразованию материя/энергия;
- *внешняя среда* — в «рабочую» среду организации входят поставщики, рынки и конкуренты; более широкая среда включает в себя такие факторы, как общественные установки, экономические и политические системы, законы и т. д.;
- *персонал и материальные активы* — работники, недвижимость и оборудование;
- *формальные требования организации* — системы, созданные чтобы регулировать действия работников (и механизмов);

[1] Манихейство — религиозное течение, основанное Мани в III в. н. э., в котором утверждалось, что все бытие определяется исконной и нескончаемой борьбой света и тьмы; проявлением этой борьбы стало жесткое противостояние духовного и телесного, добра и зла. — *Прим. пер.*

- *социальная система* — культура (ценности и нормы) и взаимоотношения между работниками — власть, вовлечение (аффилиация) и доверие;
- *технология* — важнейшие технические приемы, применяемые работниками в организационных процессах, и программы работы машин;
- *наиболее влиятельная коалиция* — цели, стратегии, личные характеристики и внутренние взаимоотношения тех, кто управляет организацией в целом и контролирует ее основную стратегию.

Г. Минцберг (*Mintzberg, 1983b*) анализировал организации, разделив их на пять общих типов, или конфигураций:

- *простая структура* — доминирует верхушка организации, с централизованным принятием решений;
- *механическая бюрократия* — характеризуется стандартизацией рабочих процессов и сильной опорой на системы;
- *профессиональная бюрократия* — стандартизация навыков обеспечивает наилучшее согласованное действие механизмов;
- *дивизиональные структуры* — власть спускается сверху, а работы сгруппированы и ими управляют в соответствии со стандартизованными нормами;
- *произвольность* — власть избирательно передана от центра к рабочим группам, которые имеют право координировать работу внутри и между собой, контролируя друг друга.

П. Друкер (*Drucker, 1988*) указывал, что организации создаются, благодаря развитию новых технологий и широкому использованию знаний работников, «что все уровни управления не должны ни принимать решения, ни руководить. Вместо этого их главная, если не единственная, функция — служить переключателем — усиливать слабые, ненаправленные сигналы, которые передаются по каналам коммуникаций в традиционной до-информационной организации».

Р. Паскаль (*Pascale, 1988*) считал, что новый тип организаций функционирует следующим образом:

- *от* образа организации как машины с акцентом на конкретных стратегиях, структурах и системах *к* представлению об организации как организме с акцентом на «мягких» моментах — стиль, персонал и разделенные ценности;
- *от* иерархической модели с пошаговым решением проблем *к* сетевой модели с параллельными узлами информации, которые смыкаются вокруг проблемы до тех пор, пока она не будет устранена;
- *от* мнения, что менеджеры думают, а работники работают так, как им говорят, *к* рассмотрению менеджеров как «помощников» и предоставлению работникам возможности вводить улучшения или изменения;
- *от* акцента на «вертикальных задачах» внутри функциональной единицы *к* акценту на «горизонтальных задачах» и сотрудничеству между единицами;
- *от* концентрации внимания на «содержании» и предписанном применении средств и методов *к* концентрации внимания на «процессе» и глобальном синтезе методов;
- *от* военной модели *к* модели приверженности.

Ханди (*Handy, 1989*) описывал два типа организаций: «трилистник» и федеративная организация.

Организация-трилистник состоит из трех элементов: 1) ключевые работники (центральный лист трилистника) — профессионалы в своем деле; 2) договорная группа — работающие по договору; 3) подвижная рабочая сила, которую составляет временный персонал.

В федеративной организации используется процесс децентрализации на одну ступень: каждый ключевой вид деятельности по обеспечению торговых операций, производству или услугам определяется как отдельная, федеративная единица.

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА

Каждый из представителей различных школ, по существу, объяснял факторы, влияющие на организационную структуру. Ниже рассматриваются эти факторы.

Определение организационной структуры

Все организации имеют некоторый тип более или менее формализованной структуры. Чайлд (*Child, 1977*) определял ее как включающую в себя «все случайные и закономерные приходящие в голову характеристики, которые помогают формировать поведение членов организации». Структуры включают в себя сеть социальных ролей и взаимоотношений и являются гарантией того, что общие усилия определенным образом организованы и направлены на достижение конкретных целей.

Организации различны по своей сложности, но любой организации необходимо распределять общие управленческие задачи в различные сферы деятельности, распределять эти сферы деятельности по различным частям организации и устанавливать средства, чтобы контролировать, координировать и объединять их.

Структуру организации можно рассматривать как основу, которая позволяет организации работать. Она состоит из единиц — отделов, секторов, управлений и официально назначенных рабочих групп, в которых сгруппированы работы, связанные с отдельными процессами, проектами, продуктами, рынками, потребителями, географическими зонами или профессиональными отраслями знаний. Структура показывает, кто отвечает за управление, координацию и выполнение этих работ и определяет иерархию управления — «субординацию» — ясно показывая, таким образом, кто, перед кем и за что отвечает на каждом уровне организации.

Организационные схемы

Структуру обычно описывают в виде организационной схемы. На ней работники обозначены прямоугольниками, где указана их работа и их положение в иерархии, а отношения власти (указания и контроль) отмечены прямыми линиями.

Организационные схемы вертикальны по своей сути и поэтому искажают реальность. Они не дают никакого указания на горизонтальные или диагональные взаимоотношения, которые существуют внутри структуры между работниками различных подразделений и отделов, и не отражают того факта, что внутри любой иерархии информация, содержащая указания или контроль, не путешествует по всей структуре вверх и вниз, как подразумевается на схеме. На практике информация передается скачками (особенно информация, воспроизведенная на компьютере), а менеджеры и руководители скорее будут взаимодействовать с работниками более низких уровней, чем с непосредственно подчиненным им.

Организационные схемы используются для того, чтобы в упрощенном виде определить, кто что делает и каковы иерархические линии власти. Но даже подкрепленные существующими в организации инструкциями (которых никто не читает и которые, в любом случае, устаревают сразу после их написания), они не могут выразить того, как организация работает на самом деле. Они могут, например, помочь определить работы — что от работников требуется делать — но они не показывают, какие роли работники играют в организации, какие — в общении между собой и как они истолковывают данные им роли.

ТИПЫ ОРГАНИЗАЦИЙ

Ниже описаны основные типы организаций:

«Лайн анд стафф»[1]

Тип организации «лайн анд стафф» предпочитали представители классической школы. Хотя этот термин не так часто используется в наши дни, если не считать упоминания линейных менеджеров, он все еще описывает многие структуры. Линейная иерархия в этой структуре состоит из отделов и менеджеров, от которых прямо зависит достижение первостепенных целей организации (например, производство и продажи) или управление организацией в целом. «Стафф» — это работники отделов — финансового, технологического и отдела персонала. Они выполняют работу в том направлении, которое дает им возможность делать успехи.

Дивизиональная организация

Процесс разделения на части, впервые описанный Слоаном (*Sloan, 1963*) на основе собственного опыта, полученного в *General Motors*, подразумевает структурирование организации в обособленные секторы, каждый из которых связан с отдельной функцией — производство, продажи, движение товаров от производства к потреблению, обслуживание или работа на отдельном рынке. В секторе главного управления могут работать функциональные отделы таких сфер, как финансы, планирование, управление персоналом, юридическая или технологическая сфера, чтобы обеспечивать обслуживание секторов и, что особенно важно, до некоторой степени осуществлять функциональный контроль за их деятельностью. Степень контроля будет зависеть от того, в какой мере организация решила передать власть из центра в стратегические единицы организации, тесно связанные с рынками, на которых они работают.

Децентрализованные организации

Некоторые организации, особенно многопрофильные корпорации, децентрализуют большинство видов своей деятельности и сохраняют только управленческий каркас, рассматривающий вопросы финансового контроля, стратегического планирования, юридического обеспечения и иногда, но не всегда, вопросы управления

[1] Line and staff — часть организации составляют работники, имеющие право принятия решений и отдачи приказов на исполнение определенных действий (line), а другая часть — это работники, имеющие право осуществлять планирование, предоставлять рекомендации, советы или оказывать содействие другим, но не имеющие права приказывать другим работникам (staff).

персоналом — особенно связанные с высшим руководством — в том, что касается аспектов, общих для разных групп (найм, развитие и оплата труда).

Матричные организации

Матричные организации основаны на целевых проектах. Разработкой, планированием или составлением программы проекта руководит директор или менеджер проекта либо, как в случае консультирования, руководители проекта сами делают назначения. У менеджеров проекта нет постоянного персонала, возможно, за исключением некоторой административной/секретарской поддержки. Они должны привлекать членов своих проектных групп из отраслевых групп, каждую из которых будет возглавлять директор или менеджер, который на постоянной основе отвечает за обеспечение группы работниками, их развитие, управление ими, и гарантирует, что они переведены в проектную группу в максимально возможном составе. Эти работники назначены в проектную группу и отвечают перед руководителем группы за достижение требуемых результатов, но они продолжают нести ответственность перед руководителем своей отраслевой группы за общие показатели ее работы и результаты в целом.

Гибкие организации

Гибкие организации, в общем, можно отнести к категории произвольности, предложенной Минцбергом (*Mintzberg, 1983b*), в том смысле, что они способны быстро приспосабливаться к новым требованиям и действовать гибко. Они могут быть организованы как «трилистник» Ханди (*Handy, 1989*) с ключевыми работниками, выполняющими основную и постоянную работу, работниками по контракту и временным персоналом, нанимаемым при необходимости. Эти организации также называют организациями «центр-периферия». Организация может применять стратегию количественной гибкости, которая означает, что количество работников можно быстро увеличить или сократить, в соответствии с изменившимся уровнем активности. Различные типы гибких организаций, выделенные Аткинсоном (*Atkinson, 1984*), описаны в главе 14.

Организация, основанная на процессах

В основанной на процессах организации главное внимание уделяется горизонтальным процессам, которые происходят на границах между частями организации. Традиционные структуры организации включают в себя ряд отделов, действующих полуавтономно, и каждый из них обладает своей собственной, обычно разветвленной, управленческой иерархией. Отделы действовали как вертикальные «трубы», и между тем, что делают они и что происходит за соседней дверью, были жесткие границы. Под сомнение был поставлен тот факт, что процесс работы не должен прерываться, переходя из отдела в отдел, и, значит, необходима координация действий. Внимание было сосредоточено на вертикальном взаимодействии и основанном на власти управлении — структура «приказы и контроль». Горизонтальным процессам уделялось сравнительно немного внимания. Например, не было ясно, что удовлетворение потребностей заказчиков с помощью систем обработки заказов может быть исполнено на достаточно высоком уровне только при условии, что ход работы от

продаж через производство в сферу дистрибуции рассматривается как непрерывный процесс, а не как три различных вида деятельности. Другим горизонтальным процессом, который привлек внимание к необходимости пересмотреть структуру организации, было совокупное качество. Это не система верх-низ. Она переходит через границы обособленных организационных единиц, чтобы гарантировать, что продукты и услуги организации качественны. Применение процесса ре-инжиниринга также показало необходимость объединить функционально обособленные задачи в единые горизонтальные рабочие процессы.

Результат, как показали Гошал и Бартлетт (*Ghoshal and Bartlett, 1993*), состоял в следующем:

> ...менеджеры начали по-другому смотреть на свои организации. Вместо того, чтобы видеть в них иерархию статичных обязанностей, они рассматривают их как набор динамичных процессов. Они видят стержневые организационные процессы, которые покрывают и поглощают вертикальные, основанные на власти процессы иерархической структуры.

В основанной на процессах организации все же будут существовать установленные функции для, скажем, производства, продаж и сферы дистрибуции. Но упор будет на том, каким образом эти сферы работают вместе в многофункциональных проектах, чтобы справиться с предъявляемыми требованиями, такими, как разработка продукт/рынок. Группы совместно будут решать, как можно отреагировать на требования потребителей. Качество и постоянное улучшение будут рассматриваться как общая обязанность менеджеров и работников каждого отдела. Гладкое течение работы между отделами будет поддерживаться наличием общих важнейших целей, и организация будет работать, объединяя ресурсы различных отделов в целевые или проектные группы.

ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ПРОЦЕССЫ

Структура организации, описанная в организационной схеме, не дает никакого реального представления о том, как организация функционирует. Чтобы понять это, необходимо рассмотреть различные процессы, которые происходят внутри структуры: процессы взаимодействия и социальных взаимосвязей, передачи информации, поведения группы, лидерства, власти, политики и конфликтов.

Поведение группы

Организации состоят из групп людей, работающих вместе. Взаимодействия происходят внутри и между группами, и степень, в которой эти процессы формализованы, различается в зависимости от условий организации. Чтобы понимать организационное поведение и оказывать на него влияние, необходимо знать, как ведут себя группы. В частности, это означает рассмотрение характера:

- формальных групп;
- неформальных групп;
- процессов, которые происходят внутри групп;
- идеологии группы;

- сплоченности группы;
- понятия референтной группы и ее влияния на своих членов;
- факторов, влияющих на эффективность группы.

Формальные группы

Формальные группы создаются организацией для достижения определенной цели. В формальных группах собираются работники, имеющие навыки, необходимые для выполнения задания, при этом существует некоторая система, которая управляет, координирует и контролирует деятельность группы. Структура, состав и размер группы во многом зависят от характера задач, хотя традиции, организационная культура и стиль управления могут оказывать серьезное влияние на это. Чем более шаблонная задача ставится или чем четче она определена, тем более структурированной будет группа. В высокоструктурированной группе руководитель будет играть ведущую роль и может с успехом применять авторитарный стиль. Роль каждого члена группы в данном случае будет четко определена, и, вероятно, будет существовать иерархия власти. Чем более неопределенная задача стоит, тем труднее будет структурировать группу. Роль руководителя, вероятнее, будет сводиться к поддержке: он или она будет обращать внимание на стимулирование и координацию, а не на распоряжения. Стиль работы группы будет более демократичным, а индивидуальные роли — изменчивыми и менее ясно определенными.

Неформальные группы

Неформальные группы создаются работниками организации, которые имеют некоторую взаимную симпатию. Можно сказать, что формальные группы удовлетворяют потребности организации, тогда как неформальные — потребности своих членов. Одна из главных целей организационного проектирования и развития — гарантировать, насколько это возможно, что основы, на которых строится деятельность и допустимый и поощряемый образ действий группы, удовлетворяет потребности и тех, и других. Ценности и нормы неформальных групп могут работать против организации. Впервые это было установлено в ходе Хоторнских экспериментов, которые показали, что группы могут управлять собственным поведением и уровнем производительности, независимо от желаний руководства. Однако понимание процессов, протекающих внутри групп, может помочь руководителю заставить их работать на потребности организации, а не против них.

Процессы в группе

Как отмечалось выше, на способ функционирования групп влияют задачи и нормы организации. Дополнительным фактором является размер. В больших группах представлено больше разнообразных способностей, знаний и навыков, однако работникам труднее сделать свое присутствие в них ощутимым. Согласно Хэнди (*Hundy, 1981*), оптимальный размер группы, в отношении наибольшей вовлеченности сотрудников и разносторонности задач, — между пятью и семью. Но чтобы достичь требуемой широты знаний, иногда необходимо значительно увеличить группу, а это предъявляет повышенные требования к руководителю — он должен уметь привлекать людей к участию. Основные процессы, протекающие в группах, описаны ниже. Они включают в себя взаимодействие, обязательные и вспомогательные функции, идеологию, сплоченность, развитие группы и идентификацию с группой.

Взаимодействие

Х. Ливитт (*Leavitt, 1951*) определил три основных канала коммуникации внутри групп. Они показаны на рис. 12.1.

Эти типы групп характеризуются следующими признаками:

- *Группы-колеса* — подходят для решения простых задач, работают быстрее, нуждаются в меньшей информации, чтобы решить проблему, допускают меньше ошибок, чем «группа-круг», но не меняются при изменении задачи.
- *Группы-круги* быстрее, чем группы-колеса, справляются со сложными проблемами.
- *Многоканальные* группы самые гибкие и с успехом работают в сложных, меняющихся ситуациях.

Степень удовлетворенности работников ниже всего в «группах-кругах», она достаточно высока в многоканальной группе, а в «группах-колесах» руководитель получает больше удовлетворения, чем рядовые члены группы.

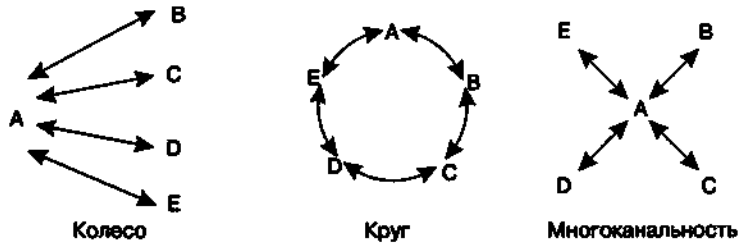

Рис. 12.1. Каналы коммуникаций внутри групп

Обязательные и вспомогательные функции

В группах должны выполняться следующие функции:

- *обязательные* — выдвижение инициатив, поиск информации, диагностика, опрос мнений, оценка, принятие решений;
- *вспомогательные* — поддержка, компромисс, сохранение мира, внесение ясности, подведение итогов, установление норм.

Именно руководитель или руководители должны гарантировать, что эти функции эффективно исполняются. Группы без руководителя могут работать, но только в специальных условиях. Руководитель — официальный или назначивший себя сам — это почти самое главное. Стиль руководства влияет на образ действий группы. Если руководителя уважают, это повышает сплоченность группы и ее способность добиваться результата. Неуместно авторитарный стиль создает напряженность и возмущения. Попустительский стиль означает, что уважение к руководителю низко и группа работает недостаточно эффективно.

Идеология группы

В ходе взаимодействия сотрудников в группе и выполнения обязательных и вспомогательных функций группа порождает идеологию, которая влияет на отношения и действия ее членов и степень их удовлетворенности.

Сплоченность группы

Сплоченность возрастет, если у группы сильная идеология и отдельные члены прочно отождествляют себя с группой. В этом случае будут развиваться групповые нормы или неписаные правила, которые определяют, какое поведение приемлемо, а какое нет. Однако сплоченность группы может приводить как к положительному, так и к отрицательному результату. Проведенное Дженисом (*Janis, 1972*) исследование, посвященное процессу принятия решений в группах внешней политики США, установило, что сплоченная группа людей, разделяющих общую судьбу/гибель, оказывает сильное давление на отдельных членов, что ведет к конформизму. Дженис ввел термин «групповое мнение» для описания преувеличенных иррациональных тенденций, которые, по-видимому, имеют место в группах, и доказал, что окружение группы может ослаблять здравый смысл.

Быть «одним из нас» не всегда полезно в цикле управления. Здоровый дух независимости, даже склонности к инакомыслию, может приводить к более правильным решениям. Работа в команде — это хорошо, но в той степени, в какой в ней присутствует гибкость и независимость суждений. Эти качества не обязательно противоречат членству в команде, это происходит, если в группе делается слишком сильный упор на сплоченность и конформизм.

Референтная группа

Референтная группа состоит из людей, с которыми человек себя идентифицирует. Это означает, что он принимает групповые нормы, а если возникают затруднения в отношении того, что сделать или сказать, ссылается на эти нормы или на других членов группы, перед тем как действовать. Большинство работников организации принадлежат к какой-нибудь референтной группе, и это может значительно влиять на манеру их поведения.

Влияние на членов группы

Референтная группа также влияет на поведение отдельного человека. Это может осуществляться посредством явного давления или с помощью более незаметных процессов. Принятие групповых норм, обычно, происходит в два этапа — согласие и усвоение. Вначале член группы соглашается с ее нормами, чтобы не быть отвергнутым группой, хотя вне ее он может вести себя иначе. Однако в дальнейшем человек следует нормам и в группе, и вне ее — это означает, что групповые нормы усвоены. Как отмечал Челл (*Chell, 1987*), давление на члена группы может вызывать проблемы, если:

- личные цели ее члена несовместимы с целями группы;
- членство в группе не вызывает чувства гордости;
- член группы не полностью включен в нее;
- цена конформизма слишком высока.

Развитие группы

Б. Такман (*Tuckman, 1965*) выделил четыре стадии развития группы:

1) *формирование*, когда имеется тревога, зависимость от лидера, попытка выяснить характер ситуации, задачи и приемлемость поведения;

2) *смятение*, когда существует конфликт, эмоциональное сопротивление требованиям задачи, сопротивление контролю и даже неповиновение лидеру;
3) *установление норм*, когда растет сплоченность группы, определяются нормы, идет открытый обмен мнениями, повышается взаимная поддержка и кооперация, и группа приобретает самобытность;
4) *эффективность*, когда решаются межличностные проблемы, роли становятся гибкими и функциональными, предпринимаются конструктивные попытки выполнить задание, и есть энергия для эффективной работы.

Идентификация

Люди будут отождествлять себя со своими группами, если они похожи на других членов, одобряют цели и работу группы и хотят быть связаны с положением группы в организации. Идентификация будет более полной, если группа занимает хорошее положение.

Работа в команде

Определение команды

Согласно определению Д. Каценбача и Д. Смита (*Katzenbach and Smith, 1993*):

> Команда — это небольшое количество человек, имеющих взаимодополняющие навыки, приверженные общим целям, практическим задачам и подходам, в отношении которых они несут ответственность друг перед другом.

Характеристики эффективных команд

Д. Каценбач и Д. Смит выделяют следующие характеристики эффективных команд.

- Команды являются основными единицами эффективности для большинства организаций. Они объединяют навыки, опыт и интуицию нескольких человек.
- Работа в команде относится ко всей организации так же, как к конкретной команде. Она подразумевает наличие «набора ценностей, которые поощряют людей выслушивать чужую точку зрения и реагировать на нее, стоять на позициях сотрудничества, доверять, если не доказано обратное, поддерживать тех, кто в этом нуждается, и признавать интересы и успехи других».
- Команды создаются и действуют ради решения сложных задач.
- Команды превосходят работников, действующих в одиночку или в больших организационных объединениях, особенно когда решение задачи требует сложных навыков, умения оценивать и опыта.
- Команды обладают гибкостью и реагируют на изменяющиеся события и требования. Они могут приспосабливать свой подход к новой информации и задачам быстрее, точнее и эффективнее, чем работники, захваченные сетью больших организационных объединений.
- Высокоэффективные команды тратят много времени и усилий ради исследования, формирования и согласования целей — общих и индивидуальных. Они характеризуются глубоким чувством приверженности своему росту и успеху.

Недееспособные команды

Описание, приведенное выше, несколько идеализировано. Команды не всегда работают так. Они могут быть неспособны эффективно функционировать в следующих случаях.

- Атмосфера может быть напряженной и слишком формальной.
- Либо слишком много ни к чему не приводящих дискуссий, либо дискуссии подавляются доминантными членами команды.
- Члены команды на самом деле не понимают, что они делают, достижение каких целей и исполнения каких норм от них ожидают.
- Люди не слушают друг друга.
- Постоянно происходят разногласия, и они часто связаны с личностями и различиями во мнениях, а не с обоснованным обсуждением альтернативных точек зрения.
- В принятии решений участвуют не все члены группы.
- Есть основания для открытых личных нападок или скрытой личной враждебности.
- Люди не чувствуют свободы для выражения своего мнения.
- Отдельные члены команды выходят из игры или им позволено это сделать, предоставляя другим выполнять работу за них.
- Члены группы действуют недостаточно гибко — люди склонны использовать ограниченный набор навыков или конкретных задач, а универсальные навыки проявляются мало.
- Лидер команды доминирует; больше внимания уделяется тому, кто берет в свои руки управление, а не тому, кто выполняет работу.
- Команда руководствуется своими собственными нормами и стандартами, которые могут не согласовываться с нормами и стандартами организации.

Роли в команде

Белбин (*Belbin, 1981*) выделил следующие типы ролей, которые играют члены команды:

- *председатель*, который руководит деятельностью команды;
- *разработчик*, который точно определяет методы, которые команда должна использовать в работе;
- *организатор*, который переводит предложения в практические рабочие процедуры;
- *«фабрика идей»* — тот, кто создает идеи и стратегии;
- *исследователь*, который исследует доступность внешних ресурсов, идей и разработок;
- *оценщик*, который анализирует проблемы и оценивает идеи;
- *исполнитель*, который обеспечивает членам команды поддержку, улучшает коммуникации в команде и способствует развитию командного духа;
- *«доводящий дело до конца»* — тот, кто сохраняет в команде ощущение сроков.

Другую классификацию ролей разработали Маргерисон и Р. Мак-Канн (*Margerison and McCann, 1986*). Они выделяют восемь ролей:

- *докладчик-консультант*: собирает информацию и выражает ее в легко доступной форме;
- *творец-новатор*: любит выдумывать новые идеи и способы работы;
- *исследователь-промоутер*: подхватывает идеи и доносит их до других;
- *эксперт-разработчик*: берет идеи и заставляет их работать на практике;
- *двигатель-организатор*: добивается выполнения работы, акцентируя цели, конечные сроки и требования бюджета;
- *доводчик-производитель*: устанавливает планы и стандарты системы, гарантирующие достижение результатов;
- *контролер-инспектор*: интересуется деталями и придерживается правил и инструкций;
- *наблюдатель-защитник*: обеспечивает руководство и помощь по соблюдению стандартов.

Согласно Маргерисону и Р. Мак-Канну, для создания уравновешенной команды необходимо, чтобы каждый ее член выбрал одну из этих восьми ролей.

Лидерство, власть, политика и конфликты

Основное, что влияет на функционирование организации, — это лидерство, власть, политика и конфликты.

Лидерство

Лидерство можно определить как способность добиваться от других того, чтобы они добровольно изменили свое поведение. Функция лидеров команд — с помощью группы выполнить задачу, поставленную перед ними. Поэтому лидеры и их группы зависят друг от друга.

У лидеров две основные обязанности. Во-первых, они должны выполнить задачу. Во-вторых, они должны сохранить эффективные взаимоотношения с группой и с ее отдельными членами — эффективные в том смысле, что они приводят к выполнению задачи. Как указывал Д. Адейр (*Adair, 1973*), выполняя эти обязанности, лидеры должны удовлетворять следующие потребности:

1. *Потребности задачи.* Группа существует для того, чтобы достичь общей цели или выполнить задачу. Обязанность лидера — гарантировать, что цель достижима. В противном случае, он потеряет доверие группы и результатом будет фрустрация, разочарование, критика и, возможно, окончательный распад группы.
2. *Потребности группы в поддержке.* Чтобы достичь общих целей, членам группы необходимо держаться вместе. Работа лидера состоит в том, чтобы поднять и поддерживать командный дух и мораль.
3. *Потребности отдельных людей.* У людей есть свои собственные потребности, которые они надеются удовлетворить в работе. Задача лидера — понять эти потребности, чтобы при необходимости иметь возможность привести их в соответствие с потребностями и задачами группы.

Эти три потребности взаимосвязаны. Действия лидеров в одной сфере влияют на две другие; таким образом, успешное выполнение задачи возможно при условии, что члены группы держатся вместе и они мотивированы вкладывать все свои силы в работу. Действия, направленные на удовлетворение групповых или индивидуальных потребностей, должны быть связаны с потребностями общей задачи, стоящей перед группой. Невозможно рассматривать отдельных людей в изоляции от группы или рассматривать группу, не касаясь людей, входящих в нее. Если какая-то потребность игнорируется, будет страдать и другая, и лидер будет менее успешен.

Тип лидерства связан с характером задачи и людьми, которыми он управляет. Он также зависит от окружающей среды и, конечно, от действующего лидера. Анализ лидерских качеств в терминах интеллекта, инициативности, уверенности в себе и т.п. имеет ограниченную ценность. Необходимые качества различны в различных ситуациях. Полезнее применять вероятностный подход и принимать во внимание такие переменные, как: задача, группа и собственное положение лидера по отношению к этой группе.

Власть

Организации существуют, чтобы добиваться выполнения какой-то работы, и в процессе этого люди или группы применяют власть. Прямое или косвенное использование власти для того, чтобы повлиять на поведение, является распространенной чертой организаций, не зависимо от того, кто применяет эту власть, — менеджеры, специалисты, неформальные группы или представители профсоюзов.

Власть — это способность добиваться того, чтобы чьи-либо цели и ценности доминировали над другими. Д. Френч и Б. Рейвен (*French and Raven, 1959*) выделяют четыре различных типа власти:

- *власть вознаграждать* — происходит из уверенности людей в том, что подчинение принесет вознаграждение; возможность распределять вознаграждения вносит значительный вклад в усиление власти руководителей;
- *власть принуждать* — проясняет тот факт, что неподчинение будет наказано;
- *власть профессионализма* — власть людей известных или вызывающих восхищение, с которыми люди, обладающие меньшей властью, могут себя идентифицировать;
- *законная власть* — власть, предоставленная положением в организации, которое признано генеральным руководителем.

Политика

Власть и политика сложно переплетены, и в любой организации неизбежно будут люди, которые хотят достичь удовлетворения, приобретая власть, законно или незаконно. Какабадзе (*Kakabadse, 1983*) определяет политику как «процесс влияния отдельных людей или групп на вашу точку зрения, тогда как вы не можете опираться на власть».

Организации состоят из людей, которые якобы стремятся достичь общей цели, но в то же время ими управляют их собственные потребности и желание достичь своих собственных целей. Эффективное управление — это процесс согласования индивидуальных усилий и стремлений с общим благом. Некоторые люди искренне

верят, что использование политических средств для достижения своих целей будет столь же выгодно организации, как и им самим. Другие находят логическое объяснение этой уверенности. Третьи бесстыдно преследуют свои собственные цели, не задумываясь об «общем благе».

Конфликт

Конфликты в организациях неизбежны, потому что последние функционируют, благодаря разрешению споров и достижению компромисса между конкурирующими элементами в своей структуре. Конфликты часто возникают во время изменений (потому что кто-то неизбежно отвергает изменения и им сопротивляется) и при неудачах — они могут вызывать агрессивную реакцию; борьбу вместо отступления. Не стоит сожалеть о том, что конфликты имеют место. Они являются неизбежным результатом прогресса и изменений, и их можно и нужно использовать конструктивно. Конфликт между отдельными людьми создает меньше проблем, чем конфликт между группами. Отдельные люди могут действовать независимо и разрешать свои разногласия, в то время как члены группы могут быть вынуждены принимать нормы, цели и ценности своей группы. Если группа находится в конфликте с другими, ее члены, обычно, преданны своей группе.

Взаимодействия и социальные связи

Взаимодействия между людьми пронизывают организацию вдоль и поперек, они создают социальные связи для осуществления тех вещей и обмена той информацией, которые не обеспечивает формальная структура. «Социальные связи» приобретают все более важное значение в гибких и не поделенных на уровни организациях, где требуются более гладкие, пересекающие границы структуры взаимодействия между людьми и командами. Люди могут добиться значительно большего через социальные связи, чем по официальным каналам. По крайней мере, это означает, что они могут собрать мнения и заручиться поддержкой для продвижения своих проектов или идей и обмена знаниями.

Кроме того, люди осуществляют что-либо в организациях, создавая союзы — согласуя курс действий с другими людьми и объединяя усилия для достижения чего-либо.

Коммуникации

Коммуникации, используемые в организациях, заметно влияют на то, как они функционируют, особенно если коммуникация осуществляется через социальные связи, которые затем могут превратиться в «систему слухов». Электронная почта во внутренней сети позволяет мгновенно передавать информацию (и иногда вызывает информационную перегрузку), но может подавлять личное общение, которое часто является наилучшим способом чего-либо добиться.

13. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА

Эта глава начинается с определения понятия «организационная культура» и связанного с ним термина «организационный климат». Также дается определение стиля руководства как способа описывать поведение менеджеров в рамках культуры своей организации. Продолжают главу рассуждения о значимости концепции организации и о том, как вырабатывается культура. После этого рассматриваются элементы культуры и методы анализа и описания культуры и организационного климата. Глава заканчивается обзором методов поддержания и изменения культуры.

ОПРЕДЕЛЕНИЯ

Организационная культура

Организационная или корпоративная культура — это модель ценностей, норм, убеждений, установок и допущений, которые, возможно, не выражены словами, но формируют то, как люди себя ведут и как они действуют. Ценностями называется то, что считается важным в поведении людей и организаций. Нормы — это письменно зафиксированные правила поведения.

Такое определение подчеркивает, что организационная культура имеет дело с абстракциями, такими, как ценности и нормы, которые распространяются во всей организации или в ее части. Ценности и нормы могут быть не определены, их могут не обсуждать и на них даже могут не обращать внимания. Иначе говоря, культуру можно рассматривать как «кодовое слово для субъективной стороны жизни организации» (*Meyerson and Martin, 1987*). Тем не менее культура может существенно влиять на поведение людей.

Ниже перечислены еще несколько определений культуры:

Культура организации — это уникальная система норм, ценностей, убеждений и способов вести себя, которая характеризует то, как люди и группы людей объединяются для того, чтобы что-то сделать (*Eldridge and Crombie, 1974*).

Культура — это система неофициальных правил, которые разъясняют, как люди должны себя вести (*Deal and Kennedy, 1982*).

Культура — это широко поддерживаемые убеждения, установки и ценности, которые существуют в какой-либо организации. Проще говоря, культура — это способ, которым мы здесь действуем (*Furnham and Gunter, 1993*).

Обобщая различные определения организационной культуры, Фенхам и Гюнтер (*Furnham and Gunter, 1993*) перечислили в числе других следующие области, по которым в отношении данного понятия достигнуто согласие:

- Ее трудно определить (это часто бессмысленное занятие).
- Она многомерна, с многочисленными составляющими на различных уровнях.
- Она не особенно динамична и может даже не подвергаться изменениям (оставаясь относительно стабильной в течение коротких периодов времени).

- Для того чтобы создать и, следовательно, изменить корпоративную культуру, требуется время.

Сложности, связанные с понятием «культура»

Фенхам и Гюнтер говорили о ряде проблем, связанных с понятием «культура», в том числе:

- как классифицировать культуру (какую терминологию использовать);
- когда и почему следует изменять корпоративную культуру, и как это происходит;
- что представляет собой самая здоровая, оптимальная и желательная культура.

Они также указывали на то, что опасно трактовать культуру как объективное понятие, «как если бы все могли одинаково наблюдать одно и то же явление, что совершенно неверно».

Климат организации

Термин «организационный климат» иногда путают с организационной культурой, и было много споров по поводу того, что отличает понятие «климат» от понятия «культура». Анализируя этот вопрос, Дэнисон (*Denison, 1996*) предположил, что *культура* относится к глубинной структуре организаций, которая коренится в ценностях, убеждениях и предположениях, присущих членам организации. А *климат*, напротив, связан с теми аспектами окружающей среды, которые осознанно воспринимаются членами данной организации. Руссо (*Rousseau, 1988*) утверждал, что климат — это некое восприятие, и это понятие является описательным. Восприятие — это ощущения, которые испытывает отдельный человек. Описание — это то, что человек сообщает о своих ощущениях.

Споры по поводу значения этих двух терминов могут оставаться сугубо научными. Легче всего рассматривать климат организации как восприятие людьми культуры своей организации (как они видят и чувствуют ее). Согласно определению Френча и др. (*French et al, 1985*), климат — это «относительно устойчивый набор ощущений, испытываемых членами организации по поводу характеристик и качества культуры организации». Френч и его коллеги делали различие между реальной ситуацией (культурой) и ее восприятием (климатом).

ЗНАЧЕНИЕ КУЛЬТУРЫ

Как указывали Фенхам и Гюнтер (*Furnham and Gunter, 1993*):

> Культура представляет собой «социальный клей» и создает «совместное чувствование», противодействуя таким образом процессам дифференциации, которые являются неизбежной частью организационной жизни. Организационная культура предлагает общую для сотрудников систему понятий, которая является основой коммуникации и взаимопонимания. Если эти функции выполняются неудовлетворительно, культура может серьезно снизить значение организации.

КАК ВЫРАБАТЫВАЕТСЯ ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА

Ценности и нормы, которые являются основой культуры, формируются четырьмя путями. Во-первых, культуру формируют лидеры данной организации, особенно те, кто делал это в прошлом. Как указывает Шейн (*Schein, 1990*), работники сверя-

ют свои поступки с поступками и мнением воображаемых лидеров — как они себя ведут и чего они ожидают. Они обращают внимание на то, что важно для таких лидеров, и рассматривают их как ролевые модели. Во-вторых, как также отмечал Шейн, культура формируется вокруг важных происшествий — важных событий, из которых извлекаются уроки о желательном и нежелательном поведении. В-третьих, как предположили Фенхам и Гюнтер (*Furnham and Gunter, 1993*), культура вырабатывается на основе потребности поддерживать эффективные рабочие отношения среди членов организации, и это задает ценности и ожидания. И, наконец, на культуру влияет окружающая среда организации. Внешняя среда может быть относительно динамичной или неменяющейся.

Культура познается на протяжении некоторого периода времени. Шейн (*Schein, 1984*) предполагает, что существуют два пути обучения культуре. Во-первых, шоковая модель, при которой члены организации учатся справляться с некоторой угрозой, мобилизуя механизм защиты. Во-вторых, модель позитивного закрепления, при которой, вещи, которые, как кажется, срабатывают, запоминаются и укореняются. Обучение происходит, когда люди адаптируются к внешнему давлению и справляются с ним и по мере того, как они вырабатывают успешные подходы и механизмы для того, чтобы справляться со сложными задачами и процессами внутри организации.

Там, где культура вырабатывалась на протяжении длительного времени и прочно закрепилась, ее трудно, если вообще возможно, быстро изменить, если не произойдет какого-то шокирующего события.

РАЗНООБРАЗИЕ КУЛЬТУР

Описанный выше процесс может привести к созданию культуры, характерной для организации в целом. Но внутри организации могут сосуществовать различные типы культур. Например, культура обращенного вовне отдела маркетинга может сильно отличаться от культуры производственных подразделений, чье внимание сосредоточено на внутренней среде. Могут существовать некоторые общие организационные ценности и нормы, но в некоторых аспектах будет заметно различие между различными рабочими средами.

ЭЛЕМЕНТЫ КУЛЬТУРЫ

Организационную культуру можно описать на языке ценностей, норм и артефактов.

Ценности

Ценности — это мнения о том, что является наилучшим или хорошим для данной организации и чему следует быть. Может быть так, что «набор ценностей» какой-то организации признан только на самом верхнем ее уровне или же его могут разделять все участники организации. В последнем случае можно говорить об «управляемых ценностях».

Чем прочнее ценности, тем более сильное влияние они оказывают на поведение. Это не зависит от того, сформулированы они или нет. Подразумеваемые ценности, которые глубоко укоренились в культуре данной организации и закрепляются поведением руководства, могут очень серьезно влиять на людей, в то время как провозглашенные ценности, которые остаются идеальными и не находят воплоще-

ния в поведении менеджеров, могут иметь очень слабое влияние или вообще его не оказывать.

Некоторые наиболее типичные сферы, в которых ценности могут прямо или косвенно отражаться, это:

- показатели работы;
- компетентность;
- конкурентоспособность;
- инновации;
- качество;
- обслуживание заказчика;
- работа в команде;
- забота о людях.

Ценности воплощаются в реальность через *нормы* и *артефакты* (см. об этом ниже). Они могут быть также выражены средствами языка («организационный жаргон»), в ритуалах, преданиях и мифах.

Нормы

Нормы — это неписаные правила поведения, «правила игры», которые неофициально направляют поведение. Нормы сообщают людям о том, что, как предполагается, они должны делать, говорить, как поступать, даже, какую одежду носить. Нормы никогда не формулируются в письменном виде — если бы это произошло, они стали бы политикой или процедурами. Они могут передаваться из уст в уста или через поведение и закрепляться реакцией людей на их нарушение. Благодаря этим реакциям, они могут очень сильно воздействовать на поведение — мы управляем другими посредством своих реакций на них.

Нормы распространяются на такие аспекты поведения:

- как менеджеры относятся к членам своей команды (стиль управления), и как последние относятся к своим менеджерам;
- преобладающая рабочая этика, например «усердно работать, вести себя честно», «приходить рано, уходить поздно», «если ты не можешь выполнить свою работу за отведенное время, ты, очевидно, неспособный», «постоянно выглядеть занятым», «все время выглядеть раскованным»;
- статус — его важность; наличие или отсутствие очевидных символов статуса;
- амбиции — неприкрытое проявление амбиций и одобрение такого поведения или же более утонченный подход;
- показатели работы — высокие стандарты выполнения своей работы; самая высокая похвала, которую можно получить в этой организации, — это когда тебя называют профессионалом высочайшего класса;
- власть — признается как способ жизни; реализуется политическими средствами, в зависимости от опыта и способностей, а не от должности; концентрируется в верхних эшелонах; находится на разных уровнях в различных частях данной организации;
- политика — распространена по всей организации и воспринимается как обычное поведение; открыто не признается в качестве допустимого поведения;

- лояльность — предполагается в качестве опоры для продвижения по служебной лестнице; не принимается во внимание, акцент делается на краткосрочных результатах и вкладе;
- раздражение — выражается открыто; скрывается, но выражается другими, возможно, политическими средствами;
- доступность — предполагается, что менеджеры находятся на виду и доступны; все происходит за закрытыми дверями;
- официальность — холодный официальный подход является нормой; обращение по имени принято/не принято на всех уровнях; существуют неписаные, но четкие правила относительно одежды.

Артефакты

Артефакты — это видимые и осязаемые аспекты организационной культуры, люди их слышат, видят или ощущают. Артефакты могут включать в себя такие вещи, как рабочая среда, тон и язык, используемые в письмах и служебных записках, манера, в которой люди обращаются друг к другу на совещаниях или даже по телефону, гостеприимство (или его отсутствие), оказываемое посетителям и манера телефонистки отвечать на внешние звонки. Артефакты могут говорить о многом.

КЛАССИФИКАЦИИ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ КУЛЬТУР

Для того чтобы создать основу для анализа организационной культуры и принимать меры для ее поддержки или изменения, было предпринято множество попыток классифицировать организационные культуры. Большая часть таких классификаций имеет четыре измерения, и ниже приведены некоторые из наиболее широко известных.

Харрисон

Харрисон (*Harrison, 1972*) классифицировал то, что он называл «идеологиями организаций». Это:

- *ориентированные на власть* — конкурентные, реагирующие скорее на личные качества, чем на опыт;
- *ориентированные на человека* — согласованные, отвергающие контроль руководства;
- *ориентированные на задачу* — делающие акцент на компетентности, динамичные;
- *ориентированные на роли* — делающие акцент на приверженности букве закона, законности и бюрократии.

Хэнди

Основой типологии, предложенной Хэнди (*Handy, 1981*), была классификация Харрисона, хотя Хэнди предпочитал слову «идеология» слово «культура», поскольку оно лучше передает ощущение распространяющегося способа жить или набора норм. Вот его четыре типа культуры:

- *Культура власти* — это культура с властным центром, откуда осуществляется контроль. Здесь мало правил или процедур, а атмосфера конкурентная, ориентированная на власть, и политическая.

- *Ролевая культура* — это культура, при которой работой управляют процедуры и правила, а должностная инструкция или роль более важна, чем человек, ее исполняющий. Власть связывается с должностями, а не с людьми.
- *Культура задачи* — эта культура, ставящая целью собрать нужных людей и дать им возможность справиться с задачей. Влияние, в основном, базируется более на опыте и знаниях, чем на занимаемой должности или личной власти. Такая культура адаптивна и для нее важна работа в командах.
- *Культура личности* — это культура, в которой центральным пунктом является личность. Организации существуют только для того, чтобы служить и помогать своим работникам.

Шейн

Шейн (*Schein, 1985*) выделял следующие четыре типа культуры:

- *Культура власти* — это культура, при которой власть сосредоточена в руках нескольких людей и основана на их способностях, такая культура, как правило, имеет тенденцию к предпринимательству.
- *Ролевая культура* — это культура, при которой власть уравновешена между лидером и бюрократической структурой. Окружающая среда, как правило, стабильна, и роли и правила строго определены.
- *Культура достижений* — это культура, при которой делается акцент на мотивации и приверженности, и высоко ценятся действие, энтузиазм и порыв.
- *Поддерживающая культура* — это культура, при которой люди вносят свой вклад в общее дело из чувства приверженности и солидарности. Для взаимоотношений характерны доверие и взаимность.

Уильямс, Добсон и Уолтер

Уильямс и др. (*Williams et al, 1989*) дали новые определения тем четырем категориям, которые выделили Харрисон и Хэнди. Вот они.

- *Ориентация на власть* — организации стараются господствовать над средой, и те, кто наделен властью, стремятся поддерживать абсолютный контроль над подчиненными.
- *Ролевая ориентация* — организации подчеркивают приверженность букве закона, законность и бюрократию. Важны иерархия и статус.
- *Ориентация на задачу* — организации делают акцент на выполнении задачи. Основой авторитета являются соответствующие знания и компетентность.
- *Ориентация на людей* — организация существует, прежде всего, для того, чтобы служить своим членам. Предполагается, что отдельные члены будут влиять друг на друга, показывая пример и помогая.

ОЦЕНКА ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ

Существует ряд инструментов для оценки организационной культуры. Это нелегкая задача, поскольку культура связана как с субъективными убеждениями, так и с подсознательными допущениями (которые трудно измерить) и с наблюдаемыми явлениями, такими, как нормы поведения и артефакты. Ниже приведены два наиболее известных инструмента для оценки культуры.

Анкета по организационной идеологии *(Harrison, 1972)*

Эта анкета связана с четырьмя типами ориентации культур, которые описаны выше (власть, роль, задача и человек). Эта анкета заполняется путем ранжирования утверждений в соответствии с тем, что респондент считает наиболее близким к реальной позиции рассматриваемой организации. Среди таких утверждений, например, следующие:

- Хороший начальник — сильный, решительный и твердый, но справедливый.
- Хороший подчиненный — уступчивый, добросовестный и преданный.
- Люди, которые преуспевают в данной организации, трезвые и конкурентные, с сильной потребностью во власти.
- Основой для назначений являются личные потребности и мнения тех, кто обладает властью.
- Решения принимаются людьми, обладающими максимальными знаниями и опытом по рассматриваемой проблеме.

Реестр организационной культуры *(Cooke and Lafferty, 1989)*

Данный реестр оценивает организационную культуру по двенадцати пунктам:

1. *Гуманистическая–полезная* — управление осуществляется коллективно и в ориентированной на человека манере.
2. *Групповые* — организации, которые отдают предпочтение конструктивным взаимоотношениям.
3. *Одобрение* — организации, в которых избегают конфликтов и поддерживают хорошие межличностные отношения, по крайней мере, на поверхности.
4. *Традиционные* — консервативные, традиционные и бюрократически управляемые организации.
5. *Подчиненные* — иерархически управляемые организации, без применения коллективного руководства.
6. *Уклонение* — организации, которые не вознаграждают за успехи, но наказывают за ошибки.
7. *Оппозиционные* — организации, в которых преобладает конфронтация и поощряется негативизм.
8. *Власть* — организации, построенные на власти, которая обусловлена должностью.
9. *Конкурентные* — культура, при которой ценится победа, и членов организации поощряют, если их показатели работы превосходят показатели других сотрудников.
10. *Компетентность/Добиваться во всем совершенства* — организации, в которых ценится настойчивость, стремление добиться во всем совершенства и усердная работа.
11. *Достижение* — организации, которые успешно работают и ценят тех своих членов, которые ставят и выполняют сложные, но реалистичные задачи.
12. *Самореализация* — организации, которые ценят творчество, ставят качество выше количества и поощряют как выполнение задачи, так и личный рост.

ОЦЕНКА ОРГАНИЗАЦИОННОГО КЛИМАТА

Критерии организационного климата выделяют на основе того, какую значимость, как предполагается, завоевала организация и каковы ощущения по поводу климата. Восприятие организационного климата можно оценить с помощью анкет, таких, как анкета Литвина и Стрингера (*Litwin and Stringer, 1968*), которая охватывает восемь категорий:

1. *Структура* — ощущения по поводу ограничений и свободы действий и степени формальности или неформальности рабочей атмосферы.
2. *Ответственность* — восприятие доверия к выполнению важной работы.
3. *Риск* — чувство риска и вызова в работе и в организации; ставится ли акцент на принятие обдуманного риска или на безопасные действия.
4. *Теплота* — наличие дружеских и неформальных групп.
5. *Поддержка* — ощутимая готовность помочь со стороны менеджеров и коллег; акцент (или его отсутствие) на взаимную поддержку.
6. *Нормативы* — ощущение важности скрытых или выраженных целей и стандартов работы; акцент на хорошее выполнение работы; вызов, присутствующий в личных и командных целях.
7. *Конфликт* — ощущение, что менеджеры и другие работники хотят услышать различные мнения; акцент на выявление проблем, а не на сглаживание их или игнорирование.
8. *Тождественность* — ощущение, что ты принадлежишь к компании; что ты ценный член рабочей команды.

Д. Койс и Де Котиис (*Koys and De Cotiis, 1991*) исследовали выборку анкет, и в результате было выделено восемь типичных величин:

- *независимость* — ощущение самостоятельности в отношении рабочих процедур, выбора целей и приоритетов;
- *сплоченность* — ощущение общности или совместных действий в рамках организации, включая добровольное желание членов организации принять на себя материальный риск;
- *доверие* — ощущение свободы открытых контактов с членами организации, находящимися на более высоких уровнях по личным или щепетильным вопросам, с надеждой на то, что конфиденциальность таких разговоров не будет нарушена;
- *ресурс* — ощущение временных рамок в смысле конкуренции задач и стандартов их выполнения;
- *поддержка* — ощущение степени, в которой начальники терпимы по отношению к поступкам подчиненных, включая согласие позволить членам организации учиться на своих ошибках без боязни ответных мер;
- *признание* — ощущение того, что вклад членов в свою организацию ценится;
- *справедливость* — ощущение того, что политика организации постоянная и без причуд;
- *инновация* — ощущение того, что перемены и творчество поощряются, в том числе риск при проникновении в новые сферы, где данный член организации имеет небольшой опыт или вовсе его не имеет.

СООТВЕТСТВУЮЩИЕ КУЛЬТУРЫ

Можно не соглашаться с тем, что «хорошая» культура положительно влияет на организационное поведение. Она может помочь создать культуру высоких показателей, такую, которая приведет к отличным результатам работы предприятия. Как пишут Фенхам и Гюнтер (*Furnham and Gunter, 1993*), «соответствующая культура состоит из согласованных элементов, и ее разделяют все члены организации; это делает такую организацию уникальной, выделяя ее, таким образом, из числа других».

Однако культура высоких показателей означает немного меньше, чем любая культура, которая приводит к отличным результатам работы предприятия. Установки культур чрезвычайно различаются в зависимости от среды. Качества культуры высоких показателей могут быть весьма различны для установившейся цепи магазинов розничной торговли, растущего предприятия обслуживания или компании по производству потребительских товаров, которая теряет свою долю рынка. Более того, в дополнение к различию в окружении, все культуры со временем развиваются. Культуры, которые подходят для одних обстоятельств или на протяжении одного периода времени, могут не работать при других обстоятельствах или в другое время.

Поскольку культура развивается и заявляет о себе по-разному в различных организациях, нельзя сказать, что одна культура лучше другой, можно только сказать, что в определенных аспектах они различны. Не существует идеальной культуры, может быть только соответствующая культура. Это означает, что не может быть универсального рецепта для управления культурой, хотя существуют некоторые подходы, которые могут быть полезны (см. об этом следующую главу).

ПОДДЕРЖАНИЕ И ИЗМЕНЕНИЕ КУЛЬТУРЫ

Несмотря на то, что невозможно задать идеальную структуру или предписать, как она должна развиваться, можно, по крайней мере, с уверенностью утверждать, что укоренившиеся культуры существенно влияют на организационное поведение и, следовательно, на показатели работы. Если на предприятии существует соответствующая и эффективная культура, необходимо предпринимать меры для того, чтобы ее поддержать и усилить. Если культура не соответствует целям организации, следует попытаться выявить, что должно быть изменено, и разработать планы для осуществления этих перемен.

Анализ культуры

В любом случае первый шаг — это анализ существующей культуры. Это может быть сделано с помощью анкет, исследований и обсуждений в фокус-группах или на семинарах. Часто полезно привлекать сотрудников к анализу результатов таких исследований с тем, чтобы выявить проблемы культуры, с которыми сталкивается данная организация, и составить и внедрить планы и программы для решения этих вопросов. Эта работа может составлять часть программы по развитию организации (глава 18). Группы могут анализировать культуру, используя различные инструменты для измерения. Дополнительные параметры можно установить с помощью групповых упражнений, таких, как «правила клуба» (мозговой штурм по поводу правил и норм, которые лежат в основе поведения) или «щит» (участники проектируют щит, часто разделенный на четыре части, который иллюстрирует основные

культурные особенности данной организации). Подобные совместные упражнения могут привести к полемике о ценностях организации, которые люди вероятнее воспримут как свои собственные, если они участвовали в их создании, чем если бы эти ценности были «спущены сверху».

Несмотря на то, что участие сотрудников весьма желательно, будут возникать ситуации, когда руководители должны проводить анализ и вырабатывать необходимые меры первоначально без участия работников. Но работников следует держать в курсе дела и как можно скорее вовлекать в полемику по поводу развития организационной культуры.

Поддержка и закрепление культуры

Программы по поддержке и закреплению культуры направлены на то, чтобы сохранить и подкрепить то, что уже хорошо и действенно в существующей на предприятии культуре. Шейн (*Schein, 1985*) предложил следующие наиболее мощные начальные механизмы для укоренения и закрепления культуры:

- чему руководители уделяют внимание, измерение и контроль;
- реакция руководителей на важные происшествия и кризисы;
- продуманное моделирование ролей, обучение и инструктаж;
- критерии для распределения вознаграждений и перемены статуса;
- критерии для приема на работу, отбора, продвижения и получения заданий.

Вот другие средства для закрепления культуры:

- утверждение заново существующих ценностей;
- введение ценностей в действие через спланированные акции, например внедрение программ совокупного качества и внимания к клиенту, предоставление финансовых и нефинансовых наград за желаемое поведение, повышение производительности и вознаграждение хорошей командной работы, развитие обучающейся организации (глава 34);
- использование системы ценностей как основания для пересмотра показателей работы отдельных сотрудников и команд — подчеркивая при этом, что предполагается, что работники будут поддерживать ценности организации;
- обеспечение того, чтобы процедуры знакомства с организацией охватывали ее ключевые ценности и способы их достижения;
- закрепление вводного обучения на дальнейших курсах повышения квалификации, являющихся частью программы непрерывного развития.

Изменение культуры

Фокус

Теоретически, программы изменения культуры начинаются с анализа существующей культуры. Затем выявляется, установления какой культуры необходимо добиться, что приводит к определению «разрыва между культурами», который необходимо заполнить. Такой анализ выявляет поведенческие ожидания с тем, чтобы можно было использовать процессы развития и вознаграждения для их усиления и закрепления. В реальной жизни все не так просто.

Разносторонняя программа изменений может быть основной частью программы преобразования организации (глава 18). Но программы изменения культуры могут концентрироваться на отдельных аспектах культуры, например показателях работы, приверженности, качестве, обслуживании клиентов, работе в командах, организационном обучении. В каждом случае следует определить ценности, лежащие в основе. Вероятно, необходимо будет установить приоритеты, приняв решение о том, какие области требуют первоочередного внимания. Существует предел тому, что может быть сделано за один раз, за исключением критических ситуаций.

Рычаги для осуществления перемен

Определив, что необходимо сделать, и установив приоритеты, следует затем рассмотреть, какие существуют рычаги для осуществления перемен, и как их можно использовать. Так, рычагами могут быть следующие программы:

- *показатели работы* — системы оплаты, связанные с показателями работы или с уровнем квалификации; процессы управления показателями работы; разделение прибыли; обучение руководства; развитие навыков;
- *приверженность* — программы взаимодействия, участия и вовлеченности; создание атмосферы сотрудничества и доверия; уточнение психологического контракта;
- *качество* — программы совокупного качества;
- *обслуживание клиентов* — программы заботы о клиенте;
- *работа в команде* — построение команд; управление показателями работы команд; вознаграждение команд;
- *организационное обучение* — меры по усилению интеллектуального капитала и возможностей организации, связанных с ее ресурсами; создание обучающейся организации;
- *ценности* — достижение понимания и принятия организационных ценностей и приверженности, путем привлечения работников к выработке ценностей; процессы управления показателями работы и вмешательства в развитие работников.

Управление изменениями

Эффективность программ изменения культуры в большой степени зависит от процессов управления изменениями, которые описаны в главе 18.

Часть IV

РАБОТА И ЗАНЯТОСТЬ

Эта часть посвящена факторам, которые влияют на отношения между работниками и работодателями в организациях. Здесь исследуется сущность труда, трудовые отношения и важное понятие психологического контракта.

14. СУЩНОСТЬ ТРУДА

В этой главе изучается сущность трудовой деятельности — что это такое, различные теории труда, те организационные факторы, которые влияют на него, и установки по отношению к работе.

ЧТО ТАКОЕ ТРУД?

Трудовая деятельность — это приложение усилий и применение знаний и навыков для достижения некоторой цели. Большинство людей работает, чтобы заработать себе на жизнь — заработать деньги. Но люди также трудятся ради иных видов удовлетворения, которые дает работа: создание чего-то стоящего, ощущение победы, престиж, признание, возможность применять и развивать свои способности, поле для применения власти, товарищеские отношения. Сущность трудовой деятельности отдельных людей в рамках организации и то, как они воспринимают свою трудовую деятельность, определяется отношениями трудовой занятости (см. об этом главу 16).

В первом разделе данной главы дается краткий обзор различных теорий трудовой деятельности. Последующие разделы посвящены рассмотрению организационных факторов, которые влияют на трудовую деятельность: «обедненная» и «гибкая» организация, перемены в системе работы, безработица, карьерный рост и установки по отношению к работе.

ТЕОРИИ ТРУДА

В этом разделе обсуждаются теория трудового процесса, теория агентства и теория обмена. Кроме того, рассматриваются понятия плюралистической и унитарной систем.

Теория трудового процесса

Теория трудового процесса первоначально была сформулирована Карлом Марксом (на английский язык работа переведена в 1976 году). Маркс утверждал, что при выплате рабочим суммы меньшей, чем добавленная стоимость, образовавшаяся в результате их трудовой деятельности, излишки присваиваются. Следовательно, капиталисты спроектировали процесс труда для извлечения излишка стоимости. Способность человека производить подчинена эксплуататорским запросам капиталистов, которые являются чуждой силой, противостоящей рабочему. Последний превращается в «искалеченного урода путем постоянного подавления целого мира производственных стимулов и наклонностей, подобно тому, как это происходит в теплице».

Значительно позже Х. Браверман (*Braverman, 1974*) разработал свою версию теории трудового процесса. Он считал, что применение методов современного менеджмента в сочетании с автоматизацией и механизацией, способствует фактическому подчинению рабочей силы и сокращению количества квалифицированных рабочих в офисах и на производстве. Он утверждал, что устранение всех форм контроля за работником является «тем идеалом, к которому стремится менеджмент, и для достижения которого он использует любую эффективную инновацию, созданную наукой». Он рассматривал это в качестве основного применения идей «тейлоризма» (т. е. концепции научного менеджмента Ф. Тейлора, которая подразумевает систематическое наблюдение и измерения, узкую специализацию и, в результате, низведение рабочего до уровня эффективно функционирующей машины).

Последующие авторы, такие, как Литтлер и Саламан (*Littler and Salaman, 1982*) критиковали взгляды Х. Бравермана как упрощенные. Они утверждали, что существует большое количество факторов, определяющих трудовой процесс. А. Фридман (*Friedman, 1977*) считал, что модель Х. Бравермана не принимает в расчет сложный характер менеджмента, который зависит не только от технического прогресса, но и от степени и интенсивности сопротивления рабочих, а также от новых видов продукции и требований рынка. Д. Стори (*Storey, 1995*) писал, что «фургон трудового процесса сейчас продырявлен и залатан так, что не подлежит ремонту».

Последние комментаторы, такие как Т. Ньютон и Ф. Финдлей (*Newton and Findlay, 1996*), считают, что теория трудового процесса объясняет, каким образом менеджеры с помощью контроля получают в распоряжение ряд механизмов: «Показатели работы и оценка труда являются душой трудового процесса». Менеджеры, согласно Т. Ньютону и Ф. Финдлею, постоянно ищут пути повышения эффективности механизмов контроля, ради достижения согласия. Они «пытаются выжать из своего труда всю до последней капли добавленную стоимость».

Теория агентства

Теория агентства или теория основного агента гласит, что доверители (владельцы и менеджеры) должны разрабатывать методы мониторинга и контроля за деятельностью своих агентов (персонала). Теория агентства предполагает, что у доверителей могут возникать сложности в отношении того, чтобы агенты выполняли то, что им говорят. Устанавливая цели и отслеживая исполнение работы для обеспечения достижения этих целей, необходимо устранять неопределенность.

Л. Гомез-Меджиа и Д. Балкин (*Gomez-Mejia and Balkin, 1992*) критиковали теорию агентства как защиту доктрины «менеджеризма». Как писал М. Армстронг (*Armstrong, 1996*): «Она смотрит на трудовые отношения с точки зрения менеджеров и рассматривает работников как объекты, которые нужно мотивировать с помощью кнута и пряника. Это мрачная теория, исходящая из того, что людям нельзя доверять».

Теория обмена

Теория обмена разработана, чтобы объяснить организационное поведение с точки зрения вознаграждений и затрат, возникающих при взаимодействии работодателей с работниками. Здесь имеют место четыре основных понятия:

- *Вознаграждения* — выплаты, которые удовлетворяют потребности, возникающие на основе взаимодействия между работниками и организацией.
- *Затраты* — усталость, стресс, беспокойство, наказания и сумма вознаграждений, потерянных работниками из-за недостатка благоприятных возможностей.
- *Результаты* — вознаграждения за минусом затрат: если они положительны, взаимодействие дает «прибыль», и если прибыль превышает минимальный уровень ожиданий, это приносит удовлетворение.
- *Уровень сопоставления* — работники оценивают результат взаимодействия по сравнению с той прибылью, от которой они отказываются в каком-то другом месте.

Унитарная и плюралистическая системы взглядов

Одна из целей управления человеческими ресурсами — достичь роста приверженности работников организации, добившись того, чтобы они разделяли взгляды и ценности и включали свои собственные трудовые цели в цели данной организации. Такая концепция применяет унитарную систему взглядов; другими словами, как формулирует Д. Геннард и Джадж (*Gennard adn Judge, 1997*), предполагается, что «организации являются гармоничными и целостными, при этом все сотрудники разделяют организационные цели и работают как члены одной команды».

Напротив, плюралистический взгляд, который сформулирован Р. Сиертом и Д. Марчем (*Cyert and March, 1963*), рассматривает организацию как союз групп интересов и признает законность различных интересов и ценностей. Программы организационного развития, которые, среди прочего, направлены на рост приверженности и развитие командной работы, применяют унитарную систему взглядов. Но можно поспорить, что они страдают «менеджеризмом» и что законные интересы других членов плюралистического общества — заинтересованных лиц — могут быть иными, и их следует уважать.

ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА РАБОТУ

Сущность труда изменяется по мере того, как меняются организации в ответ на новые требования и давление окружающей среды. Разработка процессов коммерческой деятельности, сокращение размеров компаний и уменьшение количества уровней управления, — все это значительно влияет на виды выполняемых работ, ощущение надежности и возможности карьерного роста, имеющиеся в организациях. Ниже обсуждаются три наиболее важных фактора — «обедненная» организация, изменение роли производственных рабочих и «гибкие» фирмы.

«Обедненная» организация

Термин «обедненная» организация, был введен в широкое употребление Д. Уомаком и Т. Джонсом (*Womack and Jones, 1970*) в работе «The Machine That Changed the World» (*«Машина, которая изменила мир»*). Но первоначально движение за более экономичные методы работы возникло в автомобилестроительной отрасли. В классическом случае компании *Toyota*, которая была одним из пионеров производства с

минимальными ресурсами, или, формулируя шире, «производства мирового класса», были выявлены семь форм потерь, которые необходимо было устранить. Это перепроизводство, ожидание, транспортировка, излишняя обработка, складские запасы, перемещения и производство бракованных деталей. Производство с минимальными ресурсами направлено на получение добавленной стоимость путем сведения к минимуму потерь материалов, времени, площадей и человеческих ресурсов. Производственные системы, ассоциирующиеся с сокращением ресурсов, включают в себя производство точно в срок, управление цепочкой поставок, планирование материальных ресурсов и производство без брака. Кампании за более экономичные методы работы часто сопровождаются программами повторного проектирования процессов коммерческой деятельности, а для поддержки более высокого уровня обслуживания и удовлетворения заказчика применяются системы совокупного качества.

Концепция «обедненности» была затем перенесена и в непроизводственные организации. При ее внедрении часто руководствуются цифрами и сокращают штаты и число уровней руководства (уменьшение количества уровней). Но не существует стандарта для того, как должна выглядеть «обедненная» организация. Согласно отчету *Института персонала и развития (IPD)* об исследованиях быстро реагирующих организаций и организаций с ограниченными ресурсами (*IPD, 1998c*) предприятия выберут из ряда методов тот, который соответствует их конкретным потребностям. Кроме сокращения числа уровней управления и сокращения штатов (что является негативным подходом), в этот набор входят такие меры, как:

- организация командной работы;
- наделение производственных подразделений полномочиями решения проблем;
- встроенное, а не инспектируемое качество;
- партнерские отношения с поставщиками;
- кросс-функциональный менеджмент и команды развития;
- чувствительность к требованиям заказчика;
- политика управления человеческими ресурсами, направленная на воспитание высокой мотивации и приверженности, и включающая в себя программы коммуникаций и участия в принятии решений.

Этот отчет *IPD* подчеркивает, что качественная перемена в людях является основной особенностью работы с минимальными ресурсами, но вопрос не только во введении этих изменений. Ключевое требование заключается в том, чтобы поддерживать их. Этот отчет также отмечает, что специалисты по ЧР могут играть целый ряд ролей в процессе управления изменениями. Среди них — роль сторонника, толкователя, чемпиона, наблюдателя, поставщика ресурсов или предсказателя будущих сложностей.

Д. Перселл, Хатчинсон и Д. Кени (*Purcell, Hutchinson and Kennie, 1998*) сформулировали вопрос так: «Являются ли "обедненные" организации обычно плохими»? Отмечалось, что в отчете *IPD* ничто не свидетельствует о том, что методы минимизации потерь в работе положительно влияли на сотрудников. Из этого документа следовало, что влияние на сотрудников часто бывает негативным, особенно когда

«обеднение» означает сокращение организации и изменение технологии. Рабочий день увеличивается, возрастает стресс, уменьшаются возможности карьерного роста, и снижаются мотивация и моральные нормы. Было также доказано, что многие инициативы не приводят к успеху, потому что они не принимают во внимание человеческий фактор, и первым и наиболее значительным барьером является сопротивление руководителей среднего звена.

Изменение роли производственных рабочих

Исследование труда на производственных предприятиях, проведенное Институтом по изучению трудовой занятости (*Giles et al, 1997*), обнаружило, что структуры управления формируются в ответ на технический прогресс и давление конкуренции и преобразуют роль производственного рабочего.

Увеличение автоматизации и применение новых технологий в производстве означает, что ручная работа, требующая низкой квалификации, исчезает и что производственные рабочие все меньше занимаются ручными операциями. Вместо этого они несут большую ответственность за процессы, над которыми они трудятся, и во многих случаях, при выполнении простых инженерных и ремонтных задач, от них ожидают большей ориентации на заказчика и задачи бизнеса.

Гибкая фирма

Концепция гибкой фирмы была создана Д. Аткинсоном (*Atkinson, 1984*), который утверждал, что в фирмах существует растущая тенденция к поиску структурной и операционной гибкости. Ниже приведены три сферы, в которых проявляется гибкость:

- *Функциональная гибкость* достигается за счет того, что работников можно быстро и безболезненно перебрасывать с одного вида деятельности и заданий на другие. Функциональная гибкость может требовать многих навыков — рабочие должны обладать рядом навыков и уметьприменять навыки, охватывающие, например, механические, электронные виды работ или деятельность по производству и ремонту.
- *Гибкость численности* достигается за счет того, что количество работников можно быстро и легко увеличить и уменьшить, в соответствии с даже кратковременными изменениями потребностей в рабочей силе.
- *Финансовая гибкость* обеспечивается для уровней оплаты, чтобы отражать состояние спроса и предложения на внешнем рынке труда и, кроме того, означает применение гибких систем оплаты, которые способствуют как функциональной, так и численной гибкости.

Структура такой гибкой фирмы подразумевает разделение рабочей силы на все возрастающее количество вспомогательных и, следовательно, гибких по численности групп работников, организованных вокруг устойчивых по численности ключевых групп, которые осуществляют основную, характерную для данной организации деятельность. В ключевых группах акцент делается на функциональной гибкости. При переходе к вспомогательным группам наиболее важной становится гибкость численности. По мере роста рынков, вспомогательные группы расширяются, чтобы восполнить недостаток рабочей силы; если рост замедляется, периферийные груп-

пы сокращаются. В ключевых группах меняются только обязанности и задачи; работники этих групп защищены от средних колебаний рынка и поэтому, могут быть уверены в постоянстве своего рабочего места, в то время как работники вспомогательных групп страдают от таких колебаний.

ИЗМЕНЕНИЕ МОДЕЛЕЙ РАБОТЫ

Наиболее заметными изменениями на протяжении последнего десятилетия были значительное увеличение использования частичной занятости, явная склонность организаций к заключению субконтрактов на оказание услуг на стороне и большая потребность в специалистах (квалифицированных рабочих) и профессионалах в организациях. Растет число удаленных рабочих мест (работа на дому с компьютером, связанным с сетью фирмы), и расширяется работа диспетчерских служб.

Как сообщал Д. Коил (*Coyel, 1996*), предсказания, сделанные «*Business Strategies*» (*BSL*) в 1995 году, говорили о том, что через десять лет около половины сотрудников будут работать по гибким графикам, таким, как временные контракты, индивидуальное предпринимательство и работа на неполный рабочий день. Число работающих по гибкому графику к 2005 году составит 2,5 млн людей, занятых на короткий срок, — на миллион больше, чем в 1995 году. Исследование *BSL* подтвердило, что большинство работников на неполный день и временных работников будут женщинами, но большинство индивидуальных предпринимателей будут мужчинами. Мужчины также внесут свой вклад в увеличение количества временных рабочих мест.

Под давлением конкурентной борьбы и необходимости достижения «лидерства по затратам», организации не только сокращают свои размеры, но и нанимают людей по краткосрочным контрактам, не делая при этом вид, что у нанятых таким образом будет возможность карьерного роста. Им нужен конкретный вклад в достижение целей компании сейчас, а что касается работников, то они должны в будущем позаботиться о себе сами, предполагая, что компания сможет купить необходимые способности, когда это понадобится. Возможно, это проявление близорукости, но многие предприятия действуют сегодня именно так.

Подготавливая и осуществляя планы по человеческим ресурсам, специалисты по персоналу должны знать об этих факторах и действовать в контексте внутренней и внешней среды. Еще один фактор, который влияет на то, как действует рынок труда, и, следовательно, на принятие решений по человеческим ресурсам, — это уровень безработицы.

БЕЗРАБОТИЦА

Как комментирует У. Хаттон (*Hutton, 1995*): «На протяжении двух последних десятилетий безработица была безжалостным фактом британской жизни, особенно тяжело сказавшимся на мужчинах». Высокий уровень безработицы — это не исключительно британское явление. Он существует по всей Европе (во Франции, например, уровень безработицы среди молодежи выше, чем в Великобритании) и даже по всему миру. Но здесь не наблюдается единства.

Экономисты, похоже, не могут договориться о причинах безработицы или о средствах избавления от нее (так же, как, похоже, о чем либо другом). Кейнес

объясняет это тем, что фирмам требуется очень мало рабочей силы, поскольку людям нужно слишком мало товаров. Классический взгляд на безработицу заключается в том, что она добровольна, и ее можно устранить за счет естественных рыночных сил. Неоклассическая теория говорит о том, что существует естественный уровень безработицы, который отражает современный уровень техники, личные предпочтения и таланты. При гибких зарплатах на конкурентном рынке труда зарплата регулируется так, чтобы рынок был пустым, следовательно, безработица, которая сохраняется, является добровольной. Последней точки зрения придерживался Милтон Фридман (*Milton Friedman*), и его взгляды оказали сильное влияние на политику правительства в начале 1980-х годов, но успеха не принесли. Безусловно, не существует простого объяснения безработицы и простого решения этой проблемы. Похоже, все, что понятно, так это то, что уровень безработицы будет оставаться высоким, особенно если основным направлением в экономической политике будет снижение уровня инфляции.

ОЖИДАНИЯ КАРЬЕРНОГО РОСТА

Часто говорят, что времена длительного карьерного роста закончились, особенно для «белых воротничков», и что той уверенности в трудовой занятости, которая была у них раньше, больше не существует. Несмотря на то, что сокращение организаций и уменьшение количества уровней управления, возможно, увеличило риск потери работы для руководителей и административных работников, данные Министерства образования и труда, как цитирует Л. Эллиот (*Elliott, 1996*), показывают, что за десятилетие между 1985 и 1995 годами средняя продолжительность стажа работы изменилась очень незначительно. Для мужчин он немного уменьшился, для женщин чуть-чуть вырос. Ни Х. Рис (*Burgess and Rees, 1996*) установили, что с 1975 по 1992 годы время пребывания на одной работе сократилось на 10%. Однако они прокомментировали это так: «Эти данные решительно не подтверждают той точки зрения, что драматические изменения на рынке труда, в технологиях и конкуренции привели к концу эры "рабочего места на всю жизнь"».

УСТАНОВКИ ПО ОТНОШЕНИЮ К РАБОТЕ

Гест и Конвей (*Guest et al, 1996; Guest and Conway, 1997*) в процессе исследования мотивации работников и психологического контракта получили следующие ответы от людей, которых они опрашивали.

- Работа остается основным интересом в жизни большинства людей.
- Если бы они выиграли в лотерею, 39% бросили бы работу, но большинство продолжали бы работать.
- Из трех самых важных моментов 70% процентов респондентов назвали зарплату, 62% хотели интересной и разнообразной работы, и только 22% искали надежного рабочего места.
- 35% опрошенных заявили, что они трудятся так усердно, что более интенсивные усилия невозможны, и еще 34% заявили, что они работают очень усердно.

15. ТРУДОВЫЕ ОТНОШЕНИЯ

В этой главе исследуется сущность трудовых отношений и создание в рамках этих отношений климата доверия.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЙ

Термин трудовые отношения описывает взаимоотношения, которые существуют между работодателем и работником на рабочем месте. Они могут быть официальными, например договоры о работе по найму и соглашения по процедурным вопросам. Но могут быть и неформальными, в виде психологического контракта, в котором содержатся определенные предположения и ожидания, касающиеся того, что работодатель и менеджеры обязуются предложить и согласны предоставить (*Kessler and Undy, 1996*). Трудовые отношения могут носить индивидуальный характер (это относится к индивидуальным договорам и ожиданиям) или коллективный (договоры между руководством и профсоюзами, объединениями сотрудников или членами совместных консультативных органов, таких как советы предприятия).

СУЩНОСТЬ ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЙ

Кесслер и Р. Анди (*Kessler and Undy, 1996*) так описывают трудовые отношения (рис. 15.1).

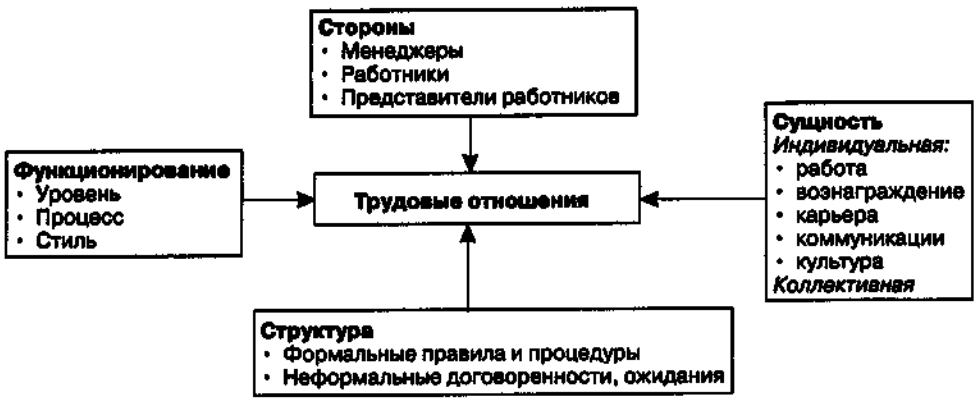

Рис. 15.1. Трудовые отношения

(Источник: S. Kessler and R. Undy, The New Employment Relationship: Examining the psychological contract, Institute of Personnel and Development, London, 1996)

Сторонами трудовых отношений являются менеджеры, работники и представители работников. Сущность отношений составляют работа, вознаграждение и карьера отдельных сотрудников, взаимосвязи, а также культура организации, поскольку она влияет на все остальное. К сущности трудовых отношений также относятся коллективные договоры и объединения работников (производственные комитеты и тому подобное). Официальными аспектами являются правила и процедуры, а неформальные аспекты включают в себя понимание, ожидания и предположения. Наконец, отношения трудового найма могут существовать на различных уровнях организации (между руководством и работниками в целом, между менеджерами и отдельными работниками или менеджерами и представителями рабочих и группами людей). На функционирование трудовых отношений будут влиять такие процессы, как коммуникация и консультации, а также преобладающий в организации стиль руководства или стили отдельных менеджеров.

ОСНОВА ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЙ

Началом трудовых отношений является тот момент, когда работник предоставляет свои навыки и усилия конкретному работодателю, в обмен на что работодатель гарантирует работнику зарплату. Первоначально взаимоотношения базируются на официальном договоре. Это может быть письменный контракт, но его отсутствие не означает отсутствия договорных отношений. В любом случае подразумевается, что работодатели и работники имеют юридические права и обязательства. В обязательства работодателя входит выплата зарплаты, предоставление безопасного рабочего места, необходимость вести себя честно по отношению к работнику и не совершать таких действий, которые могут подорвать доверие к трудовым отношениям. У работника есть свои обязательства, среди которых: подчиняться, быть компетентным, добросовестным и проявлять лояльность.

Говоря о трудовых отношениях, необходимо помнить, что именно работодатель, как правило, обладает властью диктовать условия договора, если они не установлены коллективными переговорами. Отдельные работники, за исключением ситуаций, когда они пользуются большим спросом, имеют ограниченные возможности изменять условия контракта, навязанные им работодателем.

ПРОЦЕСС ОПРЕДЕЛЕНИЯ ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЙ

Р. Макнейл (*Macneil, 1985*) и Д. Руссо и К. Уейд-Бензони (*Rousseau and Wade-Benzoni, 1994*) различали два типа контрактов, устанавливающих трудовые отношения:

- *Операционные контракты* — в них хорошо сформулированы условия обмена, которые, как правило, выражены финансовым языком. Эти контракты имеют ограниченный срок действия, и в них указываются конкретные требования к выполнению работы.
- *Контракты взаимоотношений* — они менее определенные, содержат более абстрактные условия и срок членства в организации в таких контрактах не оговаривается.

Трудовые отношения могут быть также выражены на языке *психологического контракта*, который, согласно Р. Газзо и К. Нунану (*Guzzo and Noonan, 1994*),

обладает чертами как операционного контракта, так и контракта взаимоотношений. Концепция психологического контракта подразумевает, что на начальном уровне трудовые отношения строятся из уникальной комбинации мнений работника и его/ее работодателя по поводу взаимных ожиданий. Подробнее эта концепция обсуждается в главе 16.

ЗНАЧЕНИЕ ПОНЯТИЯ ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЙ

Понятие трудовых отношений важно для специалистов по персоналу, поскольку оно связано с большей частью того, о чем организация должна знать, разрабатывая и применяя процессы, политику и процедуры в сфере ЧР. Все это следует рассматривать с точки зрения того, будут или нет они способствовать продуктивным и выгодным трудовым отношениям между участвующими сторонами.

ИЗМЕНЕНИЯ ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЙ

Д. Галли и др. (*Gallie et al, 1998*) анализировали результаты своей исследовательской программы «трудовых отношения в Британии» при изменении методов найма работников. Они отмечали, что «доказательства того, что в природе отношений трудового найма произошла крупная перемена, были мало убедительны». Но в процессе этого исследования были выявлены следующие характеристики трудовых отношений:

- Новые формы менеджмента часто прямо или косвенно базировались на принципах УЧР и акцентирующих индивидуальных контрактах, а не коллективных переговорах.
- Отмечалось некоторое возрастáние свободы при выполнении задач, но не было признаков значительного уменьшения контроля со стороны менеджеров; фактически в некоторых важных аспектах контроль усиливался.
- Важной оставалась деятельность руководителей нижнего звена.
- Политика интеграции в управлении была сосредоточена на работниках, не занимающихся ручным трудом.
- Огромное большинство работников продолжали придавать большое значение внутренним мотивирующим факторам.
- Чем выше был уровень квалификации, тем более вовлеченным оказывался работник.
- Ключевыми факторами роста качества рабочего опыта было повышение уровня квалификации и предоставление работникам большей свободы действий.
- Высокий уровень приверженности организации уменьшал количество невыходов на работу и текучесть кадров, но не было доказано, что приверженность «прибавляет что-нибудь к другим характеристикам организации и поставленных задач в отношении качества выполнения работы».

РУКОВОДСТВО ТРУДОВЫМИ ОТНОШЕНИЯМИ

Динамичный и часто расплывчатый характер трудовых отношений увеличивает трудности управления ими. Эта проблема усугубляется из-за того, что на контракт влияет множество факторов: культура организации; преобладающий стиль управ-

ления; провозглашенные и практические ценности, руководство высшего звена; наличие или отсутствие климата доверия; ежедневные взаимоотношения между работниками и линейными руководителями; политика и практические процедуры по отношению к персоналу на данном предприятии.

Последние особенно важны. На сущность трудовых отношений сильно влияют действия, связанные с персоналом. Это касается всех аспектов управления персоналом. Но особенно важно, какими методами работают с людьми в таких сферах, как отбор персонала, аттестация, продвижение, карьерный рост, вознаграждения, участие, рассмотрение жалоб, дисциплинарные процедуры и сокращение штатов. То, как требуют от сотрудников выполнять свою работу (включая гибкий график работы и выполнение различных видов работ), как выражаются и обсуждаются ожидания в отношении показателей работы, как организована работа, и как людьми руководят, — все это также повлияет на трудовые отношения. Существует ряд способов, посредством которых специалисты по ЧР могут внести свой вклад в развитие позитивных и эффективных трудовых отношений:

- *при проведении собеседований по отбору новых сотрудников* — предоставляя реалистичную информацию как о благоприятных, так и неблагоприятных сторонах данной работы;
- *во вводных программах* — знакомя новых сотрудников с организационной политикой и процедурами в отношении персонала, с ее основными ценностями, демонстрируя им те стандарты качества и обслуживания клиентов, которых от них ждут, и четко разъясняя требования к уровню гибкости;
- *выпуская и редактируя настольные книги работников*, которые закрепляют информацию, изложенную во вводных программах;
- *поощряя развитие процессов управления показателями работы*, которые обеспечивают регулярное согласование и пересмотр ожиданий в отношении показателей работы;
- *поощряя применение индивидуальных планов развития*, которые подробно показывают, как можно постоянно улучшать показатели работы, в основном путем самообучения;
- *используя программы повышения квалификации и развития менеджеров* для того, чтобы закрепить ключевые ценности и определить ожидания в отношении показателей работы;
- *используя обучение менеджеров и лидеров команд*, чтобы обеспечить им понимание своей роли в управлении отношениями трудового найма, с помощью таких процессов как управление показателями работы и руководство командой;
- *поощряя максимальный контакт между менеджерами, руководителями команд и членами их коллективов*, для улучшения понимания ожиданий друг друга и выработки средств двусторонней коммуникации;
- *применяя политику прозрачности* — обеспечивая, чтобы по всем касающимся их вопросам, работники знали, что происходит и были осведомлены о возможных последствиях для своей занятости, развития и перспектив;
- *разрабатывая процедуры работы с персоналом*, в том числе рассмотрение жалоб, поддержание дисциплины, политику равных возможностей, расши-

рение и сокращение штатов и обеспечивая, чтобы они соблюдались беспристрастно и последовательно;

- *разрабатывая и доводя до членов организации политику в отношении персонала:* правила приема на работу, развития, вознаграждения и характер трудовых отношений;
- *разрабатывая и применяя такую систему вознаграждения*, которая позволяет добиться справедливости, беспристрастности и последовательности во всех аспектах оплаты и предоставления льгот;
- *в целом, давая рекомендации* по всем процедурам, процессам и вопросам, связанным с трудовыми отношениями, так, чтобы способствовать хорошим отношениям в коллективе.

Эти методы управления трудовыми отношениями охватывают все аспекты управления людьми. Важно помнить, однако, что управление — непрерывный процесс. Эффективное руководство отношениями означает, что необходимо поддерживать ценности организации и применять прозрачный последовательный и справедливый подход во всех аспектам трудовых отношений.

ДОВЕРИЕ И ТРУДОВЫЕ ОТНОШЕНИЯ

В заявлении *Института персонала и развития «People Make the Difference»* (*«Люди решают дело», 1994*) было провозглашено, что только доверие может быть фундаментом для создания приверженности. *IPD* поясняет, что «слишком во многих организациях несогласованность между тем, что говорится, и тем, что делается, подрывает доверие, порождает цинизм среди работников и доказвает, что в мышлении руководства имеются противоречия».

Хэрриот и др. (*Herriot et al, 1998*) также утверждали, что доверие — это социальный капитал, запас доброй воли в любой социальной группе, который позволяет людям сотрудничать между собой. М. Томпсон (*Thompson, 1998*) рассматривает доверие как «уникальную способность человеческих ресурсов, которая позволяет организации реализовать свое конкурентное преимущество», — это ключевая способность, которая приводит к высоким показателям работы. Таким образом, у предприятия существует потребность вырабатывать климат доверия, потребность вводить эффективный, построенный на доверии процесс оплаты за совершенный вклад.

Значение доверия

Доверие, как его определяет Оксфордский словарь английского языка, — это твердая уверенность в том, что на какого-то человека можно положиться. Альтернативное определение дал Р. Шо (*Shaw, 1997*): «Доверие — это вера, что те, на кого мы рассчитываем, оправдают наши ожидания». Эти ожидания зависят от нашей оценки того, насколько ответственность другого человека соответствует нашим потребностям.

Климат доверия

Фокс (*Fox, 1973*) так описывает организацию, в которой царит климат доверия:

> Участники организации разделяют определенные цели и ценности; несут друг перед другом ряд долгосрочных обязательств; предлагают друг другу добровольную помощь,

не рассчитывая затраты и не ожидая ответных шагов в ближайшем будущем; общаются честно и свободно; готовы вверять свою судьбу в руки друг друга и разрешать в пользу другого любые сомнения относительно доброй воли или мотивации, которые могут возникнуть.

Такое идеальное состояние существует редко, если вообще где-то присутствует, но оно действительно дает картину эффективной организации, в которой, как отмечает М. Томпсон, доверие «является результатом хорошего руководства».

Когда работники доверяют руководителям?

Работники скорее будут доверять руководителям, если они:

- считают, что руководители имеют в виду именно то, что они говорят;
- видят, что руководители исполняют то, что они говорят, — соответствие между словом и делом;
- знают по опыту, что руководители, как говорили Д. Гест и Конвей (*Gest and Conway, 1998*), выполняют соглашения — держат свое слово и выполняют свои обязательства;
- ощущают, что с ними обращаются справедливо, беспристрастно и последовательно.

Создание организации с высоким уровнем доверия

Как пишет М. Томпсон, ряд писателей пришли к выводу, что доверие — «это не что-то такое, чем можно или нужно управлять». Он цитирует М. Сейко (*Sako, 1994*) который пишет, что «доверие — это культурная норма, которую редко можно создать преднамеренно, поскольку попытки создать доверие по расчету разрушили бы основу доверия».

Возможно, нельзя управлять доверием, но, как утверждает М. Томпсон, доверие является плодом хорошего менеджмента. Оно создается и поддерживается поведением менеджеров и работой над тем, чтобы лучше понимать ожидания — работодателями работников и работниками работодателей. Но Хэрриот и др. (*Harriot et al, 1998*) указывали, что вопросы доверия не нацелены, в конце концов, на управление людьми или процессами, но больше связаны с отношениями и взаимной поддержкой при переменах.

Понятно, что с наибольшей вероятностью к возникновению доверия приведет такая манера поведения, когда руководители честны по отношению к работникам, держат свое слово (соблюдают договоренности) и осуществляют на практике то, что провозглашают. Организации, которые провозглашают ключевые ценности (например, «люди являются нашим самым ценным активом»), а затем на деле игнорируют их, будут организациями с низким уровнем доверия. Конкретнее говоря, доверие будет развиваться, если руководство действует справедливо, беспристрастно и последовательно, если применяется политика прозрачности, если намерения и причины предложений и решений сообщаются как работникам в целом, так и отдельным сотрудникам, если сотрудники вовлечены в процесс разработки системы выплаты вознаграждений и если взаимные ожидания согласуются посредством управления показателями работы.

Если эти условия полностью или частично не исполняются — это служит основной причиной, почему такое множество систем оплаты в соответствии с показателями работы не действуют так, как ожидалось. Начальная точка — это понимание и применение принципов справедливости при распределении и реализации процедур.

Справедливость

Заслуженно обращаться с людьми означает относиться к ним справедливо и беспристрастно. Левентал (*Leventhal, 1980*), вслед за К. Адамсом (*Adams, 1965*), различал справедливость распределения и процедурную справедливость.

Справедливость распределения связана с тем, как распределяются вознаграждения. Люди будут ощущать, что с ними обращаются справедливо, если будут считать, что вознаграждения распределены в соответствии со внесенным вкладом, что они получили то, что им обещали, и что они получили то, что им нужно.

Процедурная справедливость относится к способам принимать управленческие решения и управлять кадровыми процедурами. Ниже перечислены пять факторов, существенных для восприятия процедурной справедливости, как их определяют Т. Тайлор и Р. Биес (*Tyler and Bies, 1990*):

- адекватное отношение к точке зрения сотрудника;
- подавление личных пристрастий в отношении работника;
- применение одних и тех же критериев последовательно ко всем сотрудникам;
- предоставление работникам своевременной обратной связи по поводу последствий принятых решений;
- адекватные разъяснения работникам принятых решений.

Возобновление доверия

Как предполагали Хэрриот и др. (*Harriot et al, 1998*), если доверие утрачено, для его возрождения необходимо выполнить программу из четырех пунктов:

1) руководство высшего звена должно признать, что в прошлом разнообразным нуждам работников уделялось недостаточно внимания;
2) процесс заключения контрактов должен быть ограничен, при этом в значительной мере следует переходить на различные способы работы в группах сотрудников, учитывая индивидуальные потребности;
3) следует создать доверие, «базирующееся на знании», т. е. основой доверия должна быть не конкретная договоренность, а общее ощущение надежности;
4) доверие должно быть основано на том, что каждая сторона понимает потребности другой стороны и принимает их (хотя последнего трудно достичь на практике).

16. ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ КОНТРАКТ

Трудовые отношения, как это описано в главе 15, являются основой управления людьми во всех аспектах. На самом базовом уровне трудовые отношения состоят из единственной в своем роде комбинации убеждений работника и его работодателя по поводу того, чего они ожидают друг от друга. Это и есть психологический контракт, и для того чтобы эффективно управлять трудовыми отношениями, необходимо понимать, что это такое, как он создается и каково его значение.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КОНТРАКТА

В основном психологический контракт выражает мнения, которых придерживаются работник и его работодатель по поводу того, чего они ожидают друг от друга. Его можно описать как набор взаимных, но не оформленных ожиданий, которые существуют между отдельным работником и его работодателем. Согласно определению Шейна (*Schein, 1965*): «Понятие психологического контракта подразумевает, что у нового члена организации, различных менеджеров и других членов этой организации существует не сформулированный в письменном виде набор ожиданий, которые справедливы во все времена».

Д. Руссо и К. Уейд-Бензони (*Rousseau and Wade-Benzoni, 1994*) расширили это определение. Они полагали, что:

> Психологический контракт связан с убеждениями индивидуума касательно обещаний, его и других; эти обещания были даны, их приняли и на их выполнение рассчитывают. (В случае организации сторонами являются работник, клиент, менеджер и/или организация в целом). Поскольку психологический контракт представляет собой то, как люди истолковывают обещания и обязательства, то две стороны одних и тех же трудовых отношений (работник и работодатель) могут придерживаться различных взглядов по поводу конкретных условий.

В пределах организации, как указывали Д. Кац и Р. Кахн (*Katz and Kahn, 1964*), каждая роль является, прежде всего, набором поведенческих ожиданий. Эти ожидания часто подразумеваются — они не оговариваются в трудовом контракте. Базовые модели мотивации, такие, как теория ожидания (*Vroom, 1964*) и обучение методом проб и ошибок (*Skinner, 1974*), считают, что работники ведут себя таким образом, который, как они надеются, приведет к положительным результатам. Но они не всегда знают, чего следует ожидать. Д. Руссо и М. Грелле (*Rousseau and Greller, 1994*) комментируют это так:

> Идеальный трудовой контракт подробно оговаривал бы все ожидания как работника, так и работодателя. Типовые контракты, однако, неполны из-за необходимости быть рациональными, что ограничивает индивидуальный поиск информации, а также из-за того, что организационная среда меняется, что не позволяет четко оговорить все условия. Как работодателю, так и работнику приходится заполнять пробелы.

Работники могут ожидать, что к ним будут относиться справедливо, как к людям, что им предоставят работу, где их способности будут востребованы, что они будут получать вознаграждение соответствующее их вкладу, что они смогут проявить свои знания, будут иметь возможность для дальнейшего роста, будут знать, чего от них ожидают, и у них будет обратная связь (предпочтительно позитивная) по поводу того, как они работают. Работодатели могут ожидать, что работники сделают все, что в их силах по поручению организации — «выложатся для этой компании» — будут полностью привержены ее ценностям, будут уступчивы и лояльны и поднимут репутацию организации среди ее заказчиков и поставщиков. Иногда эти предположения справедливы, но часто это не так. Непонимание друг друга может вызвать трения и стресс и привести к взаимным обвинениям и плохой работе или к разрыву трудовых отношений.

Подводя итог, говоря словами Д. Геста и Н. Конвея (*Guest and Conway, 1998*), психологическому контракту не достает многих признаков формального контракта: «Как правило, его не записывают, это нечто с размытыми границами, и его нельзя привести в исполнение в судебном порядке». Они считают, что «психологический контракт лучше рассматривать как метафору; слово или фразу, заимствованную из другого контекста, которые позволяют осмыслить наш опыт. Психологический контракт — это способ истолковать состояние трудовых отношений и помочь составить план изменений».

ЗНАЧЕНИЕ ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КОНТРАКТА

Как предположил Сплиндер (*Splinder, 1994*): «Психологический контракт порождает чувства и установки, которые формируют и контролируют поведение». Более глубоко объяснял важность психологического контракта Р. Симс (*Sims, 1994*): «Сбалансированный психологический контракт необходим для длительных гармоничных отношений между работником и организацией. Однако нарушение психологического контракта может быть сигналом для участников, что стороны больше не разделяют (или никогда не разделяли) общие ценности или цели».

Эта концепция подчеркивает тот факт, что ожидания работника/работодателя имеют форму предположений, не выраженных четко. Разочарование со стороны руководства, точно так же, как и со стороны работника, неизбежно. Его можно смягчить, если руководство понимает, что управление ожиданиями является одной из его обязанностей, а это означает, что необходимо пояснять, чего, по их мнению, должен достичь работник, какой квалификацией он должен обладать и какие ценности поддерживать. Это вопрос не только формулировки и выдвижения требований, но и обсуждения и согласования их с отдельными работниками и командами.

Психологический контракт направляет длительное развитие трудовых отношений, которые всегда изменяются с течением времени. Но любая из вовлеченных сторон может не осознавать в полной мере, как контракт развивается и какое влияние он оказывает. Спиндлер (*Spindler, 1994*) так комментирует это: «В психологическом контракте права и обязанности сторон не сформулированы и тем более не согласованы. Стороны не формулируют свои ожидания и на самом деле могут быть совершенно не способны это сделать».

Людям, у которых нет четкого представления о том, чего они ожидают, будет не ясно, почему они огорчены, если их не сформулированные ожидания не реализуются. Но они будут знать, что что-то неправильно, и компанию, штат которой составляют «обманутые» работники, ожидавшие больше, чем получили, ждут неприятности.

Важность психологического контракта подчеркивал Шейн (*Schein, 1965*), который считал, что эффективность работы и приверженность людей своей организации зависят от:

- степени, в которой их собственные ожидания по поводу того, что им предоставит данная организация и что они, в свою очередь, будут должны ей, совпадают с ожиданиями организации;
- природы того, *чем на самом деле обмениваются* (если предположить, что существует некое соглашение): деньги — в обмен на рабочие часы, удовлетворение социальных потребностей и потребности в безопасности — в обмен на усердный труд и лояльность; возможность для самореализации и интересная работа — в обмен на высокую производительность, высокое качество работы и творческие усилия в служении целям организации; или различные комбинации этих и других моментов.

СУТЬ ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КОНТРАКТА

Психологический контракт — это система убеждений, которые могут быть не сформулированы. Он касается действий, которые по мнению работников, ожидаются от них, и того, каких ответных действий ожидают они от своего работодателя. Как описывали Д. Гест и др. (*Guest et al, 1996*): «Это связано с предположениями, ожиданиями, обещаниями и взаимными обязательствами». Психологический контракт порождает установки и эмоции, которые формируют и направляют поведение. Психологический контракт не выражен прямо, кроме того, он динамичен: он развивается со временем по мере накопления опыта, изменения условий работы и переоценки работниками своих ожиданий.

Психологический контракт может дать ответы на два самых основных вопроса трудовых отношений, которые встают перед отдельными работниками: «Что я, на самом деле, могу ожидать от организации?» и «Какого ответного вклада можно ожидать от меня?» Но маловероятно, что когда-нибудь обе стороны полностью поймут характер психологического контракта и, следовательно, трудовых отношений.

С точки зрения работника психологический констракт будет включать в себя следующие аспекты трудовых отношений:

- обращаются ли с ним справедливо, беспристрастно и последовательно;
- надежность рабочего места;
- границы, в которых им следует демонстрировать способности;
- карьерный рост и возможность развивать свои навыки;
- участие и влияние;
- доверие к тому, что менеджеры организации сдержат свои обещания.

С точки зрения работодателя, психологический контракт охватывает такие аспекты трудовых отношений, как:

- компетентность;
- усилия;
- уступчивость;
- приверженность;
- лояльность.

Как указывали Д. Гест и др. (*Guest et al, 1996*):

В то время как работники, возможно, хотят того, чего они всегда хотели, — безопасности, карьерного роста, справедливого вознаграждения, интересной работы и т. п. — работодатели больше не чувствуют себя способными или обязанными обеспечивать это. Вместо этого они требуют от работников большего вклада и лучшей способности переносить неопределенность и изменения, при этом меньше давая взамен, в частности обеспечивая меньшую безопасность и более ограниченные возможности карьерного роста.

Операционная модель психологического контракта

Операционная модель психологического контракта, сформулированная Д. Гестом и др. (*Guest et al, 1996*), предполагает, что суть контракта можно выразить, измерив справедливость обращения, доверие и степень, в которой выполняется невыраженная словами сделка или контракт. Полная модель показана на рис. 16.1.

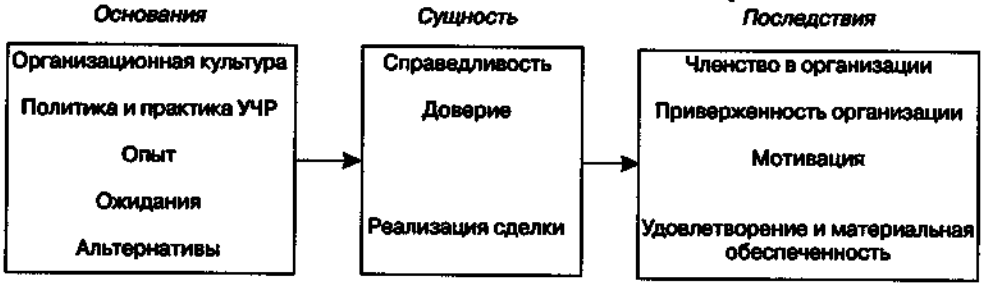

Рис. 16.1. Модель психологического контракта

(Источник: D Guest, B Briner and M Dickman, The State of Psychological Contract in Employment: Issues in people management, Institute of Personnel and Development, London, 1996).

ИЗМЕНЕНИЕ ПРИРОДЫ ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КОНТРАКТА

Многие авторы предупреждают о том, что в психологическом контракте могут появляться изменения, которые не выгодны для работников. Во многих организациях психологический контракт меняется в ответ на изменения во внешней и внутренней среде. В основном, это происходит из-за конкуренции и влияет на работу предприятия, включая переход к «обедненным» формам работы.

Как сказал Д. Бейли (*Bailie, 1995*):

В течение последних пятидесяти лет психологический контракт не составлял проблемы. Люди знали, чего следует ожидать — вы оказываетесь на работе, делаете то, что требуется, а организация обеспечивает вам безопасность и развитие. Это были простые взаимоотношения, и для большинства организаций это хорошо срабатывало, гарантируя им преданную, приверженную и надежную рабочую силу.

Психологический контракт не вызывал вопросов, потому что, как правило, он не менялся или менялся незначительно. Теперь это не так, поскольку:

- коммерческие организации больше не являются ни устойчивыми, ни существующими в течение длительного времени — преобладает неопределенность; работодатели больше не предлагают надежного рабочего места, они меньше обеспокоены тем, чтобы поддерживать стабильную рабочую силу — как указывали Д. Мирвис и Д. Холл (*Mirvis and Hall, 1994*), организации ставят продолжительность трудовой занятости в зависимость от квалификации работника и потребностей предприятия;
- гибкость, адаптивность и скорость реакции имеют первостепенное значение, и индивидуальные обязанности могут постоянно меняться — деятельность работников лишена непрерывности и предсказуемости;
- ограниченность ресурсов организации означает, что карьера может развиваться, в основном, по горизонтали — ожидания карьерного роста путем продвижения по служебной лестнице больше не правомерны;
- организации с ограниченными ресурсами могут предъявлять большие требования к работникам, и они менее терпимы к работникам, которые уже не соответствуют их требованиям.

Но, что более позитивно, некоторые организации осознают, что следует предпринять шаги для увеличения взаимопонимания и обеспечения возможности развивать карьеру в горизонтальном направлении и совершенствовать знания и навыки, предоставляя возможность учиться. Они признают, что, поскольку теперь они не могут гарантировать долгосрочную занятость, они несут ответственность за то, чтобы люди могли продолжать строить свою карьеру, если они будут вынуждены сменить работу. Другими словами, они принимают меры для повышения профессиональной востребованности. Даже те организации, которые полностью избрали концепцию «основных и вспомогательных работников», признают, что они все же должны получить приверженность своих ключевых сотрудников и уделять внимание их постоянному развитию, хотя в большинстве организаций, вероятно, ставка делается на самообучение.

Кисслер (*Kissler, 1994*) подытожил разницу между контрактами трудового найма старого и нового типа следующим образом:

Старый тип контракта	Новый тип контракта
Отношения определены заранее и навязываются работнику	Отношения взаимны и подлежат переговорам
Вы — это организация, на которую работаете и то, что вы делаете	Вы играете множество ролей, многие из которых лежат за пределами организации
Преданность определяется показателями работы	Преданность определяется результатами и качеством
Уход из организации расценивается как измена	Люди и навыки нужны только, если они требуются
Сотрудники, которые делают то, что им говорят, будут работать до пенсии	Маловероятна работа на длительный период времени; ожидай и будь готов к смене множества рабочих мест

Хилтроп (*Hiltrop, 1995*) выделил следующие направления, по которым изменяются психологические контракты:

От	К
навязанных отношений (уступчивость, указания и контроль)	отношениям взаимности (приверженность, участие и вовлеченность)
постоянных отношений трудовой занятости	переменным отношениям трудовой занятости — люди и навыки приобретаются или сохраняются, когда они необходимы
акцента на продвижение по службе	акценту на развитие карьеры в горизонтальном направлении
ограниченных служебных обязанностей	множеству различных ролей
удовлетворения требований конкретного вида работы	добавленной стоимости
акцента на надежность рабочего места и лояльности по отношению к компании	акценту на профессиональной востребованности и преданности собственной карьере и квалификации
обучения, предоставляемого организацией	возможностям для самообучения

Хилтроп (*Hiltrop, 1995*) предполагает, что возникает новый тип психологического контракта: он больше зависит от обстоятельств, более краткосрочный, и он предполагает, что выживание и рост каждой из сторон в меньшей мере зависят друг от друга. Он считает, что в своей наиболее яркой форме новый контакт может быть определен следующим образом:

> Не существует надежности трудовой занятости. Работник будет сохранять свое рабочее место до тех пор, пока он или она добавляют стоимость в данной организации и несут личную ответственность за поиски новых способов это делать. И в обмен работник вправе требовать интересной и значительной работы, обладает свободой и ресурсами для того чтобы выполнять ее хорошо, получает оплату, которая отражает его или ее вклад, и получает опыт и обучение, необходимые для того, чтобы найти работу здесь или в другом месте.

Вряд ли это можно назвать сбалансированным договором. В какой степени работники имеют «право требовать интересную и значительную работу»? Работники все еще заполняют появившиеся рабочие вакансии, за исключением отдельных случаев, когда речь идет о людях, на которых большой спрос и небольшое предложение. В Британии, как указывал Мант (*Mant, 1996*), «людей, действительно, часто рассматривают как ресурсы, которые необходимо приобрести или от которых нужно избавиться, в соответствии с краткосрочными экономическими обстоятельствами». Именно работодатель диктует условия договора, если они не закреплены в коллективном договоре. Отдельные работники, за исключением случаев, когда таких специалистов трудно найти, имеют очень ограниченные возможности для изменения условий договора, предлагаемого им работодателем.

Возможно, одной из самых важных тенденций в трудовых отношениях (и это отражается в психологических контрактах) является то, что работники теперь вынуждены принимать на себя тот риск, который раньше несли организации. Как заметил Р. Эллиот (*Elliot, 1991*): «Наиболее значимой переменой на рынке труда за

последние два десятилетия был ощутимый переход власти от работника к работодателю. Это означало не только, что права работников подрывались, но также и то, что большая часть риска, связанного с бизнесом, перешла от капитала к работникам».

СОСТОЯНИЕ ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КОНТРАКТА

Страшные предостережения по поводу состояния психологического контракта, о которых говорилось выше, не были подтверждены исследовательскими проектами, заказанными Институтом персонала и развития. Исследование, проведенное Д. Гестом и др. (*Guest et al, 1996*), установило, что психологический контракт (если рассматривать его с точки зрения мнений рабочих о справедливости, доверии и выполнении обязательств) был в лучшем состоянии, чем полагали многие ученые мужи. Последующее исследование (*Guest and Conway, 1997*) выявило, что очень большая доля работников (99%) считает, что их работодатели в целом обращаются с ними справедливо, а 79% утверждают, что они в значительной или в некоторой степени верят, что руководство выполнит свои обязательства. Надежность рабочего места не является для них основной проблемой — 86% ощущают себя очень или достаточно надежно. Большинство (62%) считает, что руководители и работники находятся на одной стороне, и только 18% с этим не согласны. Однако удовлетворенность работой была умеренной (38% были удовлетворены работой, но 22% — нет). В то же время приверженность организации была высокой (18% выражали сильную приверженность своей организации и 36% — некоторую).

Дальнейшее исследование (*Guest and Conway, 1998*) выявило, что:

- со времени предшествующего исследования не произошло значительных изменений в установках и поведении;
- работники продолжают считать, что к ним относятся справедливо — 67% сообщают о справедливом обращении менеджеров с ними и 64% говорят, что они получают честную оплату за честную работу;
- ряд передовых практических методик УЧР на местах являются ключевым фактором для того, чтобы работники считали, что к ним относятся справедливо, поскольку они оказывают основное воздействие на установки по отношению к работе;
- люди пишут в своих отчетах, что дом — для того чтобы расслабиться, а работа для выполнения сложных задач;
- ощущение надежности рабочего места остается высоким — 88% твердо или достаточно уверены в том, что сохранят свое рабочее место;
- люди все еще ожидают карьерного роста — 60% считают, что их работодатель обещал им карьерный рост, и 65% из них полагают, что руководство, в целом, держит слово (эти чувства превалируют среди молодых работников).

Общий вывод исследователей в 1998 году заключался в том, что «психологический контракт все еще очень силен». В целом, люди считали, что их руководство справедливо, заслуживает доверия и выполняет свои обещания. Основные факто-

ры, влияющие на здоровый психологический контракт, — применение передовых практик в сфере человеческих ресурсов, возможности прямого участия в работе и работа в более мелких организациях.

КАК РАЗВИВАЮТСЯ ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ КОНТРАКТЫ

Психологические контракты не развиваются путем отдельных взаимодействий. У контракта множество составителей, которые влияют на участие работника в деятельности организации на протяжении всего срока его действия. Как писал Сплиндер (*Splinder, 1994*):

> Каждый день мы создаем отношения средствами, отличными от официальных контрактов... Поскольку отдельные сотрудники формируют отношения, они естественно несут с собой накопленный опыт и свою индивидуальность, прошедшую определенную эволюцию. То, чего они ожидают от взаимоотношений, отражает общий итог их сознательного и бессознательного обучения вплоть до сегодняшнего дня, хотя сами они не знают, как это происходит.

Трудность психологического контракта заключается в том, что работники часто нечетко представляют, чего они хотят от организации или что они могут в нее привнести. Некоторые работники также нечетко понимают, чего они ожидают от работодателей.

Из-за этих обстоятельств и так как психологический контракт не бывает выражен ясно, весьма вероятно, что в непредвиденных обстоятельствах он будет развиваться не так, как запланировано. Все действия руководства, влияющие на интересы работников, будут изменять психологический контракт. Аналогично этому, реальное или воспринимаемое поведение работников, индивидуальное или коллективное, будет воздействовать на представление работодателя о контракте.

РАЗВИТИЕ И УПРАВЛЕНИЕ ПОЗИТИВНЫМ ПСИХОЛОГИЧЕСКИМ КОНТРАКТОМ

Как указывали Д. Гест и др. (*Guest et al, 1996*): «Позитивный психологический контракт следует воспринимать серьезно, поскольку он тесно связан с увеличением приверженности и удовлетворенности работника и с повышением качества трудовых отношений. Кроме того, он закрепляет выгоды внедрения ряда прогрессивных практических процедур УЧР». Эти авторы также подчеркивают значение климата высокой вовлеченности и предполагают, в частности, что такие практические процедуры, как обеспечение возможности обучения, профессиональной подготовки и развития, акцент на надежность рабочего места, продвижение и карьеру, сведение к минимуму различий в статусе, справедливые системы оплаты и общие процессы коммуникации и вовлеченности, внесут свой вклад в позитивный психологический контракт.

Следующие шаги, предпринимаемые для управления трудовыми отношениями (которые были описаны в главе 15), также помогут сформировать позитивный психологический контракт:

- выявление ожиданий в ходе программ подбора кадров и вводных программ;
- обсуждение и согласование ожиданий как часть постоянного диалога, подразумеваемого при успешном управления показателями труда;

- применение принципа прозрачности в политике и процедурах компании и в тех предложениях и решениях руководства, которые оказывают влияние на сотрудников;
- восприятие работников как заинтересованных лиц, в отношениях с которыми следует полагаться на согласие и сотрудничество, а не на контроль и принуждение.

Часть V

ОРГАНИЗАЦИЯ, ВИДЫ РАБОТ И РОЛИ

Эта часть посвящена практическому применению теории организационного поведения. Она начинается с рассмотрения процессов планирования и развития организации, а затем затрагивает моделирование работы и распределение ролей.

17. ПРОЕКТИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ

При управлении людьми в организации постоянно возникают вопросы типа: «Кто что делает?», «Как следует объединять различные виды деятельности?», «Какие направления и средства коммуникации следует установить?», «Как помочь людям понять, какую роль они играют в достижении целей организации и какова роль их коллег?», «Делаем ли мы все, что должны, и ничего такого, чего делать не следует?» и «Не слишком ли много у нас в организации ненужных уровней управления?».

Все эти вопросы затрагивают людей, и специалисты по ЧР должны рассматривать их, если они стремятся помочь предприятию наилучшим образом применить людские ресурсы. Специалисты по ЧР должны уметь вносить свой вклад в процессы планирования или перепланирования организации, как это описывается ниже. Они могут это делать, благодаря пониманию тех факторов, которые воздействуют на организационное поведение, и благодаря тому, что они могут видеть, как в целом организовано предприятие, что трудно сделать руководителям других отделов.

ПРОЦЕСС ОРГАНИЗАЦИИ

Процесс организации можно описать как проектирование, развитие и поддержание системы скоординированных действий, при которой отдельные сотрудники и группы людей работают под общим руководством, помогая друг другу и стремясь достичь целей, которые понятны и приняты всеми. Ключевое слово в этом определении — «система». Организации являются системами, которые, в результате воздействий внешней среды, приобретают некоторую структуру, в которую включены как формальные, так и неформальные элементы.

Процесс проектирования может включать в себя общее планирование или перепланирование всей структуры, но чаще он имеет дело с организацией конкретных функций и видов деятельности и созданием основы, на которой складываются отношения между ними.

Организации не статичны. Перемены постоянно происходят в самом бизнесе, в том окружении, где функционирует предприятие, и в людях, которые на нем работают. Не существует такого понятия, как «идеальная» организация. Самое большее, что можно сделать, — это оптимизировать процессы; при этом следует помнить, что какая бы структура ни образовалась, она будет зависеть от обстоятельств внешнего окружения организации и одна из целей организации — достичь наилучшего соответствия между своей структурой и этими обстоятельствами.

Важный момент, о котором следует помнить, заключается в том, что организация состоит из людей, которые более или менее согласованно работают вместе. Организациям неизбежно придется многое корректировать, особенно на управленческом уровне, чтобы достичь соответствия с конкретными сильными сторонами и имеющимся штатом. Результат может не соответствовать идеалу, но такая структура скорее сработает, чем та, которая игнорирует человеческий фактор. Всегда желательно иметь в виду идеальную структуру, но также желательно изменять ее, добиваясь, чтобы она оптимально соответствовала конкретным обстоятельствам внешней среды в тех случаях, когда известны возможные проблемы. Это кажется очевидным, но консультанты по менеджменту и другие специалисты часто игнорируют этот момент, используя доктринерский подход к организации, что часто приводит к печальным результатам.

ЦЕЛЬ

Если мы желаем применять эмпирический и соответствующий обстоятельствам подход к созданию организации, как это отмечалось выше, то цель планирования организации можно определить как оптимизацию мероприятий по ведению конкретного бизнеса. Для того чтобы сделать это, насколько позволяют обстоятельства, необходимо:

- уточнить общее предназначение рассматриваемой организации — стратегические направления ее деятельности и то, как она функционирует;
- как можно точнее определить основные виды деятельности, необходимые для достижения этой цели;
- логично сгруппировать эти виды деятельности, чтобы избежать ненужного дублирования и перекрывания функций;
- обеспечить интеграцию видов деятельности, сотрудничество и командную работу для выполнения общей задачи;
- сделать созданную систему гибкой так, чтобы устройство организации можно было бы быстро адаптировать к различным обстоятельствам и трудным задачам;
- обеспечить быструю передачу информации по всей организации;
- определить роль и функцию каждого подразделения так, чтобы все заинтересованные лица знали, что и как они должны делать для выполнения общей задачи;
- уточнить роли отдельных сотрудников, подотчетность и сферы влияния;
- смоделировать должности так, чтобы наилучшим образом использовать навыки и способности тех, кто будет их занимать, и чтобы у этих сотрудников сформировался высокий уровень внутренней мотивации (моделирование должностей рассматривается в главе 19);
- спланировать и внедрить виды деятельности по развитию организации и обеспечению различных процессов в ее рамках таким образом, чтобы они вносили свой вклад в эффективную работу организации в целом;

- создать команды и группы для выполнения проектов, которые будут отвечать за конкретные технологические, профессиональные или административные виды деятельности или за ведение проектов.

ПРОВЕДЕНИЕ РЕВИЗИИ ОРГАНИЗАЦИИ

Ревизия организации проводится в четыре этапа:

1. *Анализ* существующего устройства и тех факторов, которые могут повлиять на организацию в настоящем или будущем.
2. *Оценка* того, что необходимо сделать для усовершенствования структурирования и функционирования рассматриваемой организации.
3. *Разработка плана*, который должен быть осуществлен, и описание изменений структуры, возможно, с указанием этапов. Этот план может включать в себя долгосрочные аспекты и указание видов менеджеров и работников, которые понадобятся для того, чтобы его внедрить.
4. *Внедрение* плана.

АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИИ

Ревизия любой организации начинается с анализа существующих обстоятельств, структуры и процессов и оценки стратегических факторов, которые могут оказать воздействие в будущем. В число этих факторов входят:

- *Внешнее окружение.* Экономические, рыночные и конкурентные факторы, которые могут повлиять на организацию. Важно учесть планы по разработкам продукт—рынок.
- *Внутренняя среда.* Должны быть структурированы миссия, ценности, организационный климат, стиль управления, технология и процессы в организации, поскольку все это влияет на то, как она функционирует. Технологические разработки в таких сферах, как гибкое автоматизированное производство, особенно важны, так же как введение новых процессов, таких как «точно в срок», и разработка совершенно новой компьютерной системы.
- *Стратегические вопросы и цели.* В качестве базы для изучения необходимо наметить стратегические вопросы, которые стоят перед данной организацией, и ее стратегические цели. Это могут быть такие моменты, как рост, позиция среди конкурентов и на рынке и прочность положения. Кроме того, следует учесть вопросы, связанные с доступностью человеческих, финансовых и материальных ресурсов.
- *Виды деятельности.* Анализ деятельности устанавливает, какая работа выполняется и какая должна выполняться в организации для того, чтобы она могла достичь своих целей в существующем внешнем окружении. Анализ должен охватывать следующие пункты: что делается, чего не делается, кто это делает, где и в каком количестве. Необходимо получить ответы на следующие основные вопросы: «Обеспечиваются ли должным образом все необходимые виды деятельности?», «Делаем ли мы что-нибудь, что не является

необходимым для организации, то есть то, что можно вообще не осуществлять или сделать более экономичным и эффективным, привлекая исполнителей со стороны?».

- *Структура.* Анализ структуры затрагивает способы объединения различных видов деятельности в группы, количество уровней в иерархии, степень децентрализации власти (передача полномочий к подразделениям и стратегическим бизнес-единицам). Также анализируется, где в структуре предприятия размещены такие функции как финансы, персонал, исследования и разработки (например, существуют ли они в качестве центральных отделов или интегрированы в подразделения стратегических бизнес-единиц), и каковы взаимоотношения между различными подразделениями (особое внимание уделяется методам коммуникации и сотрудничества между ними). Следует уделить внимание логике группировки функций и децентрализации; объему контрольных функций менеджеров (количеству отдельных функций или людей, за которые менеджеры отвечают) и перекрыванию функций между различными службами или, наоборот, пробелам, которые приводят к тому, что какими-то функциями пренебрегают, а также наличию ненужных отделов, подразделений, служб или уровней управления.

ОЦЕНКА ОРГАНИЗАЦИИ

Оценка организации должна быть основана на предварительном анализе и договоренности между заинтересованными лицами по поводу целей, которые преследует данная фирма. Существующее устройство следует сопоставить с этими целями и будущими требованиями для того, чтобы оценить, насколько они соответствуют или не соответствуют друг другу.

Стоит повторить, что не существует абсолютных стандартов, по которым нужно судить о структуре любой организации. Не существует единственного способа правильно организовать что-то и нет абсолютных принципов, которыми следует руководствоваться при выборе структуры. Современная мода на плоские организации обладает многими привлекательными чертами, но можно зайти слишком далеко, предоставляя людям и подразделениям «плыть по течению», не давая ясных указаний относительно их места в структуре организации и того, как они должны работать друг с другом. Все это затрудняет задачу руководства по координации видов деятельности.

ОРИЕНТИРЫ ОРГАНИЗАЦИИ

Не существует «правил» или «принципов» организации, но есть определенные ориентиры, которые стоит иметь в виду при изучении этого вопроса. Вот они:

- *Распределение работ.* Работа, которую нужно сделать, должна быть определена и распределена по службам, подразделениям, отделам, рабочим командам, проектным группам и отдельным работникам. Родственные виды деятельности следует объединять, но акцент нужно делать на процессе, а не на иерархии, при этом необходимо принимать во внимание управление процессами, которые включают ряд различных рабочих подразделений или команд.

- *Дифференциация и интеграция.* Следует различать виды деятельности, которые необходимо выполнять, но также важно обеспечивать их интеграцию с тем, чтобы каждый в организации работал для достижения общих целей.
- *Работа в командах.* Должности и должностные обязанности должны быть описаны так, чтобы это облегчало и подчеркивало важность работы в командах. Следует особенно выделить те сферы, в которых необходимо сотрудничество. Организации должны быть спроектированы так, чтобы действовать, не взирая на границы между отделами и службами. Везде, где это возможно, следует создавать самоуправляемые команды и передавать им максимум ответственности за ведение своих дел, включая планирование, составление бюджета и осуществление контроля качества. Нужно поощрять сетевую работу: по мере возникновения необходимости люди должны общаться друг с другом открыто и неформально. Признано, что неформальные процессы могут быть более продуктивными, чем жесткая система работы по каналам, установленным организационной структурой.
- *Гибкость.* Организационная структура должна быть достаточно гибкой, чтобы быстро реагировать на изменения, сложные задачи и неопределенность. Гибкость можно усилить, создавая ключевые группы и применяя, чтобы справиться с дополнительными потребностями, труд работников на неполный рабочий день, временных работников и контрактные отношения. На уровне высшего руководства и в других местах следует применять коллегиальный подход к работе команд, при котором люди разделяют ответственность, и от них ожидают работы с коллегами из сфер, находящихся за пределами их исходных функций или навыков.
- *Уточнение ролей.* Люди должны четко представлять свои роли в качестве отдельных работников и в качестве членов команды. Им нужно знать, за что они отвечают и иметь все возможности для применения своих способностей, чтобы достичь тех целей, о которых они договорились и которым они привержены. Должностная инструкция должна определять область ключевых результатов, но не должна действовать как смирительная рубашка, сдерживающая инициативу и чрезмерно ограничивающая обязанности.
- *Децентрализация.* Полномочия по принятию решений должны быть делегированы как можно ближе к месту выполнения действий. Следует организовать центры прибыли в качестве стратегических бизнес единиц, которые тесно связаны со своими рынками и имеют значительную степень автономии. Предприятие, производящее различную продукцию или работающее на различных рынках, должно создавать федеративную организацию, при этом каждая федеративная единица должна вести свои дела, несмотря на то, что они будут связаны единой стратегией.
- *Устранение уровней.* Организации следует делать более «плоскими», устраняя избыточные уровни управления. Это позволяет увеличить гибкость, способствует ускорению коммуникаций, совершенствует ответную реакцию,

дает людям возможность брать на себя большую ответственность (будь то отдельные работники или команды) и снижает затраты.

Проектирование организации приводит к организационному планированию — оценке значения структурных изменений в сопоставлении их с будущими потребностями в рабочей силе и принятию мер для удовлетворения этих требований.

ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

Организационное планирование, это процесс преобразования анализа в проект. Оно определяет структуру, отношения, роли, требования к человеческим ресурсам и направления, по которым необходимо осуществить изменения. Не существует единственного «наилучшего проекта». Всегда есть выбор между различными альтернативами. Логический анализ поможет при выборе альтернатив, но превалировать будет закон ситуации. Окончательный выбор будет обусловлен текущими и будущими обстоятельствами организации. На него сильно повлияют личные и человеческие соображения — склонности высшего руководства, сильные и слабые стороны руководства в целом, наличие людей для заполнения штата новой организации и необходимость принять во внимание чувства тех сотрудников, на которых изменения скажутся. Холодная логика иногда ведет к необходимости игнорировать эти соображения. В любом случае, все должно быть сделано продуманно, и при планировании и внедрении плана создания новой организации следует отдавать себе отчет в последствиях.

Возможно, нужно будет согласиться с тем, что в ближайшей перспективе не удастся логично перегруппировать виды деятельности, потому что нет человека с необходимым опытом, чтобы возглавить новое подразделение, или потому, что способные люди настолько прочно укоренились в какой-то сфере, что вывести их оттуда означало бы нанести серьезный ущерб их морали, что снизило бы общую эффективность новой организации.

Самый худший грех, который могут совершить проектировщики организации, — это навязывание своей собственной идеологии. Их работа состоит в том, чтобы обладать знаниями из различных областей, быть восприимчивыми, анализируя ситуацию, и осмотрительными, оценивая альтернативы.

Спланировав организацию и определив структуры, отношения и роли, следует подумать о том, как все это осуществить. Можно посоветовать реализовать составленный план в несколько этапов, особенно если необходимо найти и подготовить новых сотрудников.

КТО ВЫПОЛНЯЕТ ЭТУ РАБОТУ?

Планирование организации могут осуществлять линейные руководители с помощью или без помощи представителей службы персонала в качестве внутренних консультантов, или же эту работу могут выполнить внешние консультанты. Руководство ЧР всегда должно принимать участие в этом процессе, потому что планирование организации, прежде всего, относится к людям и к тому, что они делают. Преимущество приглашения сторонних консультантов заключается в том, что их точка зрения независима и беспристрастна. Они могут преодолеть внутреннее дав-

ление, политику и ограничения и привнести опыт решения других организационных задач, с которыми им приходилось иметь дело. Иногда, к сожалению, крупные перемены можно осуществить только при вмешательстве внешних консультантов. Но здесь существует опасность, что консультанты предложат теоретически идеальный вариант, но не уделят достаточного внимания тому, как он сможет работать при существующих человеческих ресурсах. Им не нужно потом жить с теми решениями, которые они найдут, как это придется линейным руководителям и менеджерам по персоналу. Если приглашаются сторонние консультанты, важно привлечь к сотрудничеству с ними людей из организации, чтобы они могли обеспечить гладкое выполнение внесенных предложений.

18. РАЗВИТИЕ, ИЗМЕНЕНИЕ И ТРАНСФОРМАЦИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Эта глава начинается с определения понятия развития организации, которое приводит к критическому пересмотру традиционных подходов к организационному развитию (ОР). Затем исследуются подходы к изменению менеджмента. Иногда это трактуется как один из аспектов ОР, но, на самом деле, они применяются в любой организации, которая думает об эффективном введении новых структур, о политике и практических решениях. Следовательно, все это имеет право на существование. Глава продолжается обсуждением принципов и практики преобразования организации, что распространяет методологию изменения менеджмента на всесторонние программы управления фундаментальными переменами в культуре и работе организации. Последний раздел главы описывает конкретные методы развития или изменения организации: создание команд, управление изменениями культуры, совокупным качеством и показателями работы, перепланирование бизнес-процессов.

ЧТО ТАКОЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ?

Организационное развитие связано с планированием и внедрением программ, направленных на повышение эффективности функционирования организации и ее способности реагировать на изменения. Основная цель ОР — применять спланированный и логически последовательный подход к повышению эффективности организации. Эффективная организация в широком смысле слова — это организация, которая достигает своих целей, удовлетворяя желания и потребности заинтересованных лиц, согласуя свои ресурсы с благоприятными возможностями, гибко реагируя на изменения во внешней среде и создавая культуру, которая поддерживает верность организации, творческий подход, совместные ценности и взаимное доверие.

Организационное поведение занимается процессами, а не структурой или системой — тем, как что-то делается, а не тем, что именно делается, теми методами, с помощью которых люди действуют и взаимодействуют. Это зависит от тех ролей, которые люди играют на протяжении длительного времени взаимодействуя с другими людьми в различных ситуациях, для того чтобы адаптироваться к изменяющимся обстоятельствам.

Организационное развитие — общий термин для подходов к изменению процессов, культуры, поведения в организации в целом, или, по крайней мере, в существенной ее части. Эти подходы описаны в данной главе. Изменения касаются поведения

отдельных работников и групп в контексте организации и с учетом того, что должно быть сделано для подъема ее эффективности. Эти подходы включают:

- организационное развитие (ОР);
- управление переменами;
- создание команд;
- изменение или управление культурой;
- управление совокупным качеством;
- повторное проектирование бизнес-процессов;
- управление показателями работы;
- преобразование организации.

РАЗВИТИЕ ОРГАНИЗАЦИИ

Определение

Д. Френч и Белл (*French and Bell, 1990*) следующим образом определяют развитие организации:

> Запланированный систематический процесс, в ходе которого принципы и практика прикладной науки о поведении вводятся в существующую организацию для ее усовершенствования, достижения большей компетентности и большей эффективности. Акцент делается на организации и ее усовершенствовании или, иными словами, на изменении общей системы. Этот процесс ориентирован на достижение желаемых целей в результате запланированных действий.

У. Беннис (*Bennis, 1960*) описывает этот классический и претенциозный подход к ОР следующим образом: «Организационное развитие (ОР) — это реакция на изменения, сложная образующая стратегия, направленная на изменения мнений, установок, ценностей и структуры организации, для того чтобы она могла лучше адаптироваться к новым технологиям, рынкам, трудным задачам и к головокружительному темпу перемен».

Краткая история организационного развития

Истоки ОР

Истоки организационного развития можно найти в работе Курта Левина (*Kurt Lewin*), который разрабатывал понятие динамики группы (термин впервые употреблено в 1939 году). Это понятие связано с тем, каким образом группа развивается, и как члены группы ведут себя и взаимодействуют между собой. В 1945 году Левин основал Исследовательский центр Динамики группы, оттуда берет начало процесс обучения Т-групп или тренировки сенситивности, в ходе которого участники неструктурированной группы обучались на опыте собственного взаимодействия и эволюции динамики группы. Обучение лабораторных Т-групп стало одним из базовых процессов ОР. Левин также был пионером метода изучения действием.

Годы формирования ОР

На протяжении 1950-х и 1960-х годов исследователи поведения Аргирис (*Argyris*), Р. Бекхард (*Beckhard*), У. Беннис (*Bennis*), Р. Блейк (*Blake*), Д. Мак-Грегор (*McGregor*), Шейн (*Schein*), Х. Шепхарт (*Shephart*) и Таненбаум (*Tannenbaum*) разрабатывали концепции и подходы, которые представляли ОР. Они определили границы, задачи и философию ОР, принципы внедрения ОР, его методологические основы, такие, как изучение действием и реакция на исследование.

ОР — годы триумфа

Конец 1960-х и 1970-е годы были периодом, когда господствовал бихевиористский подход, и ОР рассматривалась многими учеными как решение всех проблем, связанных с усовершенствованием эффективности организаций. Всесторонние программы, применяющие разнообразные подходы, описанные ниже, были введены в ряде американских компаний, таких как *General Motors* и *Corning Glass*, и в нескольких английских, таких, как *ICI*. Исследование американских ученых, на результаты которого ссылались Френч и Белл, выявило, что позитивное влияние проявилось в 70–80% рассмотренных случаев.

ОР на спаде

Сомнения по поводу действенности ОР как концепции впервые было выражено в 1970-е годы. Р. Кахн (*Kahn, 1974*) писал: «Это не концепция, по крайней мере, в научном смысле этого слова: она точно не определена, ее невозможно свести к конкретному, постоянному, наблюдаемому поведению».

Типичные критические замечания по поводу ОР позднее высказал Мак-Лин (*McLean, 1981*), который писал: «Похоже, появились данные о неуместности некоторых фундаментальных ценностей, установок и рецептов, унаследованных от 1960-х годов. Авторы сталкиваются с наивностью прежних убеждений и теорий в атмосфере, которую можно назвать климатом трезвости и нового реализма».

Новые подходы к улучшению организационной эффективности

На протяжении 1980-х и 1990-х годов акцент с ОР как концепции бихевиористской науки был перенесен на целый ряд других направлений. Некоторые из них, такие, как организационная трансформация, имеют черты сходства с ОР. Другие, такие, как создание команд, управление изменениями и управление культурой, построены на тех базовых идеях, которые были разработаны авторами теории развития организации и специалистами, практикующими ОР. Но, несмотря на это, другие методы, такие, как управление совокупным качеством, повторное проектирование бизнес-процессов и управление показателями работы, могли бы быть описаны как целостные процессы, задача которых — улучшить общую эффективность организации с конкретной точки зрения. Сейчас все больше внимания уделяется конкретным мерам, таким, как управление показателями работы или совокупным качеством, бригадной оплате, а не всеобъемлющим, но несколько расплывчатым программам ОР, авторами которых часто были консультанты отдела ЧР, а не линейные руководители.

Характеристики традиционного подхода к ОР

ОР концентрируется на том, как и что надо делать. Это была форма прикладной поведенческой науки, которая занималась системными переменами. Организация рассматривалась как совокупная система, и акцент делался на взаимоотношениях, взаимодействиях и взаимозависимостях между различными аспектами того, как эта система функционирует при использовании имеющихся ресурсов и как она применяет механизмы обратной связи для саморегуляции. Специалисты-практики по ОР говорили о «системе клиента» — имея в виду, что они занимались всей организационной системой.

ОР, как она первоначально задумывалась, базировалась на следующих предположениях и ценностях:

- Большая часть людей стремится к личному росту и развитию в условиях конкуренции со стороны окружающих.
- Работа в командах, особенно на неформальном уровне, приносит удовлетворение сотрудникам, развитие таких команд оказывает мощное влияние на поведение их участников.
- Программы ОР направлены на улучшение качества трудовой жизни всех членов данной организации.
- Организации могут стать эффективнее, если научатся оценивать свои слабые и сильные стороны.
- Менеджеры часто не знают, что идет не так, и нуждаются в конкретной помощи для диагностики проблем, хотя «консультанты по процессам» стараются создать такую ситуацию, при которой принятие решений остается в руках клиента.

Программы ОР имели три основные черты:

- Оно управлялось и поддерживалось высшим руководством, но для определения круга проблем, нуждающихся в решении, часто привлекалась третья сторона или независимые эксперты.
- Планы по развитию организации основывались на систематическом анализе и оценке условий функционирования данной организации и тех перемен и проблем, с которыми она сталкивается.
- Применялись знания из области науки о поведении; задача заключалась в том, чтобы повысить эффективность способов, при помощи которых организация справляется с переменами, используя взаимодействие, коммуникации, участие, планирование и конфликт.

Ниже перечислены те виды деятельности, которые могут быть встроены в традиционные программы ОР.

- *Исследование действием.* Этот подход был разработан К. Левиным (*Lewin, 1947*). Он заключается в систематическом сборе данных среди работников о процессах, с целью выявления проблем и их вероятных причин для того, чтобы те люди, которые связаны с конкретной проблемой, могли предпринять совместные действия. Основными элементами исследования действи-

ем являются сбор данных, диагностика, обратная связь, планирование действия, действие и оценка.

- *Ответная реакция на исследование.* Это разновидность исследования действием, в ходе которого систематически собираются данные о системе, затем они передаются группам для анализа и интерпретации, и на их основе вырабатывается план действия. Техника ответной реакции на исследование включает в себя исследование установок и семинары, на которых результаты доводятся до сведения работников и обсуждается их значение.
- *Интервенция.* Термин «интервенция» в ОР относится к ключевым структурированным видам деятельности, включающим клиентов и консультантов. Эти виды деятельности могут принимать форму исследования действием, ответной реакции на исследование или любую другую, упомянутую ниже. Аргирис (*Argyris, 1970*) следующим образом обобщил три первичные задачи специалиста-практика по ОР:
  - собирать самим и помогать клиентам собирать важную информацию, связанную с их проблемами;
  - создавать клиентам благоприятные возможности для эффективного поиска решения проблем так, чтобы они могли свободно сделать выбор;
  - создавать условия для того, чтобы клиент оставался верен своему выбору и возможности для постоянного мониторинга предпринимаемых действий.
- *Консультации по процессам.* Как описано Шейном (*Schein, 1969*), сюда входит помощь клиентам в сборе и анализе информации, которую они могут обобщить, и, проведя диагностику, действовать на ее основе. Эта информация будет связана с организационными процессами, такими, как отношения между группами, межличностные отношения и коммуникации. Шейн определял работу консультанта по процессам как «содействие организации в разрешении ее проблем, путем знакомства с методами работы организации, конечным результатом и механизмами, с помощью которых эти методы можно изменить».
- *Интервенция с построением команд* описана ниже в этой главе. Это относится к командам, работающим постоянно, или таким, которые созданы для работы над конкретным проектом или разрешения конкретной проблемы. Интервенция направлена на анализ эффективности работы команд, в том числе решение проблем, принятие решений и межличностные отношения, обсуждение этих вопросов, а также совместное рассмотрение действий, необходимых для повышения эффективности.
- *Вмешательство в конфликт между группами.* Как писали Р. Блейк и др. (*Blake et al, 1964*), при помощи такого вмешательства корректируются отношения между группами. Участники группы должны рассказать о том, как они воспринимают представителей другой группы, проанализировать полученную таким образом информацию и на основании выводов согласовать свои дальнейшие действия.

- *Персональные интервенции.* Этот метод включает семинары, обучающие восприимчивости (Т-группы), анализ трансакций и новый метод нейро-лингвистического программирования, описанный в Приложении А. Другой метод — это моделирование поведения, которое основано на теории социального обучения А. Бандуры (*Bandura, 1977*). Эта теория утверждает, что люди для того, чтобы успешно включиться в какую-то деятельность, должны: 1) ощущать связь между своими действиями и получаемыми результатами; 2) быть заинтересованы в этих результатах (это называется «положительной валентностью») и 3) верить, что они могут это сделать (что называется «собственной эффективностью»). Обучение моделированию поведения стимулирует группу на материале пособий, видеофильмов и ролевых игр выявить проблемы, разработать и применить на практике необходимые для выполнения поставленной задачи навыки.

Применение ОР

Упадок традиционного ОР, как это описано выше, был отчасти вызван разочарованием в профессиональном языке, применяемом консультантами, и не осуществившимися надеждами на значительное повышение эффективности работы. Кроме того, это была реакция реалистичных 1980-х на неопределенность предсказаний бихевиоризма. В конце 1980-х и в 1990-е годы руководители хотели получить более конкретные рекомендации, способные повлиять на такие процессы, как управление совокупным качеством, повторное проектирование бизнес-процессов и управление показателями работы, которые они считали важными для повышения качества работы организации. Необходимость управлять изменением процессов, систем и культуры также признавалась, при условии, что она приводила к конкретным результатам, а не сосредотачивалась только на методах. Деятельность по созданию команд в новых организациях также считалась положительной, если она была направлена на достижение ощутимых улучшений за короткий период. Признавалось также, что организации часто были вынуждены преобразовываться, столкнувшись с серьезными проблемами и под внешним давлением, и в таком случае традиционные подходы ОР оказывались малоэффективными. Изучение мнений генеральных директоров по поводу организационного развития (*IPD, 1999b*) показало, что многие из них ожидают большей эффективности от команд и более современных методов управления людьми. Как прокомментировал IPD: «Отдел ЧР играет главную роль в развитии образцов поведения и культуры, что поддерживает эту стратегию».

УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ

Процесс изменений

Концептуально, перестройка начинается с осознания необходимости перемен. Анализ ситуации и факторов, которые ее создали, ведет к оценке их отличительных признаков и определению направления, в котором следует действовать. Затем можно наметить возможные шаги и из них выбрать наиболее предпочтительные.

После этого необходимо решить, как перейти из одного состояния в другое. Управление изменениями во время этой переходной стадии является очень важной фазой процесса перестройки. Именно на этой стадии возникает проблема введения изменений, и ими необходимо управлять. Среди проблем могут быть сопротивление перестройке, низкая устойчивость, высокий уровень стресса, неверно направленные усилия, конфликты и возможность упустить момент. Отсюда возникает потребность сделать все возможное для того, чтобы предвидеть вероятную реакцию и помехи для введения изменений.

Стадия постановки тоже может быть болезненной. При планировании изменений есть тенденция предполагать, что это будет полностью последовательный и линейный процесс перехода из точки А в точку В, однако это вовсе не так. Как пишут А. Петтигрю и Р. Уипп (*Pettirgrew and Whipp, 1991*), перестройка является «итеративным, кумулятивным и корректирующимся по ходу дела процессом».

Чтобы управлять изменениями, прежде всего, необходимо различать типы изменений и понимать, почему люди сопротивляются переменам. Важно иметь в виду, что те люди, которые хотят перемен, должны быть постоянны в своих целях и проявлять гибкость в средствах. Для этого им необходимо понимать, что существуют различные модели перестройки: тогда они смогут эффективнее использовать изложенные в конце этой главы способы реализации этих моделей.

Типы перемен

Существует два основных типа перемен: стратегические и операционные.

Стратегические перемены

Стратегические перемены связаны с преобразованием организации, что описано в последнем разделе данной главы. Такая перестройка ведет к широким и затрагивающим всю организацию переменам. Это глубокие долговременные стратегические изменения, которые включают в себя назначение и миссию организации, такие аспекты ее корпоративной философии, как рост, качество, инновации и ценности, касающиеся людей, потребности клиентов и применяемые технологии. Такие общие определения приводят к спецификации конкурентного позиционирования и стратегических целей для достижения и поддержания конкурентного преимущества и для разработки политики продукт–рынок. Эти цели обеспечиваются политикой в сфере маркетинга, продаж, производства, разработки продукта и процессов, финансов и управления человеческими ресурсами.

Стратегические перемены осуществляются в контексте внешней конкурентной, экономической и социальной среды, и внутренних ресурсов организации, возможностей, культуры, структуры и систем. Однако успешное осуществление перемен требует тщательного анализа и понимания этих факторов при формулировке и планировании этапов. Конечное достижение устойчивого конкурентного преимущества основано на принципах, описанных Питтегру и Р. Уиппом (*Pettirggew and Whipp, 1991*), а именно: «Способность фирмы выявить и разобраться в конкурентных силах, задействованных в игре, и того, как они меняются со временем, связана с ее способностью мобилизовать и управлять ресурсами, необходимыми для того, чтобы отвечать на конкурентную борьбу, учитывая ее изменения во времени».

Стратегические изменения, однако, не следует трактовать упрощенно как линейный процесс перемещения из точки А в точку В, как запланированную и осуществленную логичную последовательность событий. Питтегру и Р. Уипп (*Pettirggew and Whipp, 1991*), проведя исследование конкурентоспособности и управления перестройкой в сферах финансовых услуг, обслуживания автомобилей, страхования и издательском деле, предупреждают:

> Процесс, с помощью которого осуществляются стратегические изменения, редко движется прямо по четким, последовательным стадиям анализа, выбора и осуществления. Изменения окружающей среды фирмы постоянно угрожают курсу и логике стратегических изменений: встречается множество затруднений... Мы приходим к выводу, что одной из характерных черт этого процесса, особенно это касается действий менеджмента, является неоднозначность; редко встречается легко выделяемая логика стратегического преобразования. Вместо этого этот процесс может извлекать свои мотивирующие факторы из сочетания экономических, политических и личных требований. Введение стратегических изменений требует от людей, ответственных за управление ими, снова и снова повторять процессы оценки, выбора и многочисленных корректировок.

Операционные перемены

Операционные перемены связаны с новыми системами, процедурами, структурами или технологиями, которые сразу же окажут воздействие на методы работы в какой-то части организации. Но их влияние на людей может быть более значительным, чем влияние более широких стратегических изменений, и ими тоже нужно очень тщательно управлять.

Сопротивление переменам

Почему люди сопротивляются переменам

Люди сопротивляются переменам, потому что они выглядят как угроза знакомым образцам поведения, а также их статусу и финансовому положению. Джоан Вудвард (*Joan Woodward, 1968*) четко сформулировал это:

> Когда мы говорим о сопротивлении переменам, мы подразумеваем, что руководство всегда благоразумно при изменении направления, и что работники глупы, эмоциональны или иррациональны в своих реакциях, как этого следует ожидать. Но если отдельный работник окажется в трудном положении, явно или неявно, когда предлагаемые изменения осуществятся, любое сопротивление будет совершенно нормальным с точки зрения собственных интересов работника. Интересы отдельного работника и организации не всегда совпадают.

Конкретно, основными причинами сопротивления переменам являются следующие:

- *Шок от нового* — люди относятся подозрительно ко всему, что может нарушить установившейся порядок, методы работы или условия найма. Они не хотят терять надежность того, что им хорошо знакомо. Они могут не верить утверждениям руководителей, что перемены совершаются для их блага так же, как и для блага организации; иногда это имеет под собой основания. Они могут подозревать, что руководители имеют скрытые мотивы, и иногда, чем громче торжественные заявления руководства, тем меньше ему доверяют.

- *Экономические страхи* — потеря денег, угроза потери рабочего места.
- *Неудобства* — перемены сделают жизнь более сложной.
- *Неопределенность* — изменения могут вселять беспокойство из-за того, что их возможное влияние неопределенно.
- *Символические страхи* — небольшие изменения, связанные с высоко ценимым символом, например отдельный кабинет или зарезервированное место для парковки. Они могут символизировать большие перемены, особенно, когда работники не представляют четко, насколько широка программа предстоящих изменений.
- *Угроза межличностным отношениям* — всему, что будет разрушать привычные социальные связи и нормы данной группы, будет оказано сопротивление.
- *Угроза статусу или квалификации* — изменение воспринимается как понижающее статус или квалификацию отдельных работников.
- *Страхи компетентности* — озабоченность тем, будет ли работник способен справиться с новыми требованиями или приобрести новые навыки.

Преодоление сопротивления переменам

Сопротивление переменам, возможно, будет трудно преодолеть, даже если сопротивление пагубно для тех, кто его оказывает. Но попытаться следует. Во-первых, необходимо проанализировать потенциальные последствия перемен, рассмотрев, как они повлияют на людей на рабочих местах. Такой анализ должен показать, какие меры будут поддержаны конкретными работниками, а что может вызвать сопротивление. Насколько возможно, следует выявить потенциально враждебные или негативные реакции людей, приняв во внимание все перечисленные выше возможные причины сопротивления. Необходимо постараться понять вероятные чувства и страхи всех затрагиваемых переменами лиц с тем, чтобы можно было ослабить ненужное беспокойство и, насколько это возможно, снять неопределенность. Выполняя такой анализ, человек, который вводит рассматриваемое изменение, называемый иногда «агентом перемен», должен понимать, что новые идеи скорее всего вызовут подозрение. Он должен обеспечить широкие возможности для обсуждения реакции на предложения для того, чтобы добиться полного их понимания.

Участие в процессе перестройки дает людям шанс поднять и разрешить вопросы, которыми они обеспокоены, и внести свои предложения по поводу изменений и того, как они должны проводиться. Целью является достижение ощущения «собственности», такого чувства у работников, что данное изменение — это нечто, с чем они рады будут жить, поскольку они участвовали в его планировании и осуществлении — оно стало *их* изменением.

Обмен информацией о предложенном изменении должен быть тщательно подготовлен и облечен в соответствующие выражения для того, чтобы смягчить ненужные страхи. Следует использовать все возможные каналы, которые описаны в главе 52, но лучшими формами являются личные встречи менеджеров с отдельными работниками или использование системы командных брифингов.

Модели перемен

Лучшие модели перестройки разработаны К. Левиным (*Lewin, 1951*) и Р. Бекхардом (*Beckhard, 1989*). Кроме того, важный вклад в понимание механизма перестройки был сделан К. Терлеем (*Thurley, 1979*), А. Бандурой (*Bandura, 1986*) и М. Биэром и др. (*Beer et al, 1990*).

К. Левин

Вот основные механизмы перестройки по Курту Левину (*Lewin, 1951*):

- *Размораживание* — изменение устойчивого равновесия, которое поддерживает существующее поведение и установки. Этот процесс должен принимать во внимание, что перемены представляют для людей внутреннюю угрозу, и поэтому для достижения естественного состояния равновесия необходимо мотивировать людей, вовлеченных в перестройку.
- *Сам процесс изменения* — развитие новых реакций на базе новой информации.
- *Повторное замораживание* — стабилизация изменения, введение новых ответных реакций для тех, кто вовлечен в перестройку.

К. Левин также предложил принципы анализа эффективности перестройки, которые он назвал «анализом силового поля». Вот эти принципы:

- Руководство должно иметь четкое представление о том, какая часть сотрудников будет сопротивляться переменам, считая их ненужными и мешающими, а какая часть поддержит нововведения.
- Перед началом перестройки руководство должно оценить расстановку сил в организации, выяснив, какие настроения преобладают.
- Руководство должно поощрять сотрудников, поддерживающих перемены, и ослабить основные сдерживающие факторы.

Р. Бекхард

По Р. Бекхарду (*Beckhard, 1989*) любая программа перестройки основывается на следующих принципах:

- постановка целей, которые организация хочет достичь в результате перестройки;
- оценка текущей ситуации в свете поставленных целей;
- определение того, какие меры необходимы в переходный период;
- разработка стратегии перестройки на основании анализа факторов, которые могут повлиять на нее.

К. Терлей

К. Терлей (*Thurley, 1979*) выделял пять подходов к управлению перестройкой:

- *Директивный* — изменения начинаются в кризисных ситуациях или в случае неэффективности других методов. Проводятся администрацией без консультаций.

- *Договорной* — мнения работодателя и работников одинаково важны, поэтому перестройка требует переговоров и компромисса между всеми участниками до ее начала.
- *«Сердца и умы»* — всеобъемлющая потребность в смене установок, ценностей и убеждений всего штата сотрудников. Этот «нормативный» подход (то есть, подход, который начинается с определения того, что руководство считает правильным и «нормальным») требует единодушия сотрудников, но не обязательно подразумевает участие и вовлеченность.
- *Аналитический* — теоретический подход к процессу изменений, при котором применяются модели изменений, подобные описанным выше. Он последовательно проходит стадии анализа и диагностики сложившейся ситуации, постановки целей, планирования процесса изменений, оценки результатов и, наконец, определения целей для следующей стадии процесса перестройки. Это рациональный и логичный подход, находящий широкое одобрение и поддержку у консультантов — внутренних и внешних. Но изменения редко происходят так гладко, как предполагает данная модель. Эмоции, политика власти и внешние воздействия приводят к тому, что такой рациональный подход трудно применять от начала до конца, хотя он может быть правильным способом начать реформирование.
- *Основанный на реальных событиях* — этот подход признает, что то, как менеджеры ведут себя в реальных ситуациях, имеет очень мало общего с аналитической и теоретической моделью. Различия между управленческой мыслью и действием совершенно размываются на практике. То, что менеджеры думают — это то, что они делают. Следовательно, реальная жизнь часто дает примеры подхода «на старт, внимание, марш» к управлению реформой. Этот типичный подход к перестройке начинается с убежденности в том, что существует некоторая проблема, хотя она может и не быть точно определена. Выявление возможных решений, часто методом проб и ошибок, приводит к уточнению природы данной проблемы и коллективному пониманию возможного оптимального решения или, по крайней мере, рамок, в пределах которых оно может быть найдено.

А. Бандура

Способы изменить отношение работников к предполагаемым изменениям описывает А. Бандура (*Bandura, 1986*):

1. Люди сознательно выбирают определенную точку зрения.
2. Основанием для выбора служит информация, поступающая извне.
3. Выбор основывается на:

- вещах, которые для них важны;
- мнении, которое у них сложилось о своей способности вести себя в определенных ситуациях;
- мнении о том, к каким последствиям приведет та или иная выбранная ими манера поведения.

Для тех, кто занимается перестройкой, значение этой теории заключается в следующем:

- чем теснее связь между конкретной линией поведения и конкретным результатом, тем вероятнее, что мы будем вести себя таким образом;
- чем более желателен результат, тем более вероятно, что мы выберем такую линию поведения, которая, по нашему мнению, приводит к этому результату;
- чем большую уверенность мы ощущаем, что мы действительно можем принять некоторую новую линию поведения, тем с большей вероятностью мы попытаемся это сделать.

Следовательно, чтобы изменить поведение людей, нам нужно, во-первых, изменить окружение, в котором они работают, во-вторых, заставить их поверить, что они смогут принять новую линию поведения (здесь важно обучение) и, в-третьих, убедить их, что это приведет к ценному для них результату. Все эти шаги трудны.

М. Биер и др.

В своей новаторской статье в «Harvard Business Review» (*«Why change programs don't produce change»*) (*«Почему программы перестройки не приводят к перестройке»*) Майкл Биер (*Beer, 1990*) и его коллеги предположили, что большинство таких программ руководствуются теорией перестройки, которая имеет фундаментальные изъяны. Эта теория гласит, что изменение в установках ведет к изменениям в поведении. «Согласно этой модели, изменение подобно опыту обращения в веру. Если люди приобретают религию, за этим обязательно следует изменение поведения». Они считают, что эта теория тормозит процесс перестройки:

> На самом деле, поведение отдельных людей очень сильно зависит от тех организационных ролей, которые они играют. Следовательно, наиболее эффективный способ изменить поведение, поставить людей в новое организационное окружение, которое задает новые роли, обязанности и взаимоотношения для них. Это создает ситуацию, которая, в некотором смысле слова, «вынуждает» людей перейти к новым установкам и поведению.

Биер рекомендовал шесть шагов, необходимых для успешной перестройки. Акцент делается на том, что в статье Биера названо «настройкой на задачу» — реорганизации ролей работников, их обязанностей и взаимоотношений для того, чтобы разрешить конкретные коммерческие проблемы в небольших отделах, цели и задачи которых можно четко определить. Это приводит к вовлечению в процесс реформы все большего количества работников. (*Целью прохождения по этим перекрывающимся этапам является построение самоусиливающегося цикла приверженности, координации и компетентности.*)

Вот эти шаги:

1. Вызвать заинтересованность в изменениях с помощью коллективного анализа проблем.
2. Выработать единую позицию по поводу того, что нужно организовать и как управлять для достижения конкурентоспособности.

3. Способствовать достижению согласованного отношения к изменениям, возможности для их реализации и сплоченности для продвижения вперед.
4. Реорганизация отделов должна проходить без давления на них сверху — не нужно форсировать решение вопросов, следует дать возможность каждому отделу найти свой собственный путь к новой организации.
5. Инициировать приток новых сил через официальную политику, системы и структуры.
6. Оперативно реагировать на возникающие проблемы и соответственно корректировать стратегию реформы.

Руководство по управлению перестройкой

- Для достижения устойчивых результатов требуется сильная заинтересованность и ненавязчевое руководство сверху.
- Необходимо понимание взаимоотношений в данной организации и тех рычагов для осуществления изменений, которые могут оказаться наиболее эффективными в данных обстоятельствах.
- Те, кто занимается управлением реформой на всех уровнях, должны обладать характером и организаторскими способностями, соответствующими условиям организации и выбранной стратегии перестройки.
- Важно создать рабочую среду, способную к обучению, которая бы благоприятствовала переменам.
- Люди поддерживают то, что они помогают создавать. Заинтересованность в изменениях повышается, если тем работникам, которые вовлечены в эти перемены, разрешено участвовать в их планировании и осуществлении настолько полно, насколько это возможно. Сотрудники должны понимать необходимость перемен и быть им рады.
- Система вознаграждений должна поощрять инновации и признавать успех во внедрении изменений.
- Перестройка всегда будет сопровождаться не только победами, но и неудачами. Следует это предвидеть и учиться на ошибках.
- Четкое обоснование и информация о необходимости перестройки являются наиболее мощными инструментами для ее осуществления, но выявить потребность в переменах легче, чем решить, как ее реализовать.
- Легче изменить поведение, изменив процессы, структуру и системы, чем изменить установки и корпоративную культуру.
- В организации всегда существуют люди, которым нравятся перемены. Они будут приветствовать сложные задачи и благоприятные возможности, которые предоставляет реорганизация. Именно их надо избрать в качестве агентов перемен.

- Сопротивление реформам неизбежно, если затрагиваемые ими отдельные работники ощущают, что их положение может ухудшиться — явно или не явно. Неумелое руководство перестройкой может привести к такой реакции.
- В век глобальной конкуренции, технических новшеств, турбулентности и непостоянства, даже хаоса, изменения неизбежны и необходимы. Организация должна сделать все возможное, чтобы объяснить, почему изменения важны и как они повлияют на каждого. Более того, необходимо предпринять усилия, чтобы защитить тех, кого касаются перемены.

ПРЕОБРАЗОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ

Определение

Преобразование, по словарю Вебстера, это «изменение формы, структуры, природы чего-либо». Организационное преобразование обеспечивает разработку и применение программы крупных реформ, которые сделают структуру организации соответствующей новым требованиям, после чего она сможет эффективно функционировать в условиях постоянно меняющегося рынка. Организационное преобразование может подразумевать радикальные изменения в структуре, культуре, мировоззрении и процессах внутри организации. Это может стать необходимым в результате конкурентной борьбы, слияния, приобретения, инвестиции, изъятия капитала, изменения в технологии, выпускаемой продукции, рынках, необходимости снизить затраты или решения сократить предприятие или использовать внешние ресурсы. К изменениям преобразовательного характера могут привести решения инвесторов или правительства. Оно может быть инициировано новым генеральным директором или руководителями высшего звена.

Трансформационные преобразования означают, что планируются и осуществляются значительные и далеко идущие перемены в корпоративной структуре и процессах во всей организации. Такое изменение не является ни пошаговым, ни трансакциональным (касающимся исключительно систем и процедур). Трансакционные изменения, согласно Р. Паскалю (*Pascale, 1990*), касаются только ведения дел и повседневного взаимодействия людей, и они осуществляются тогда, «когда то, чего вы хотите, больше того, что вы уже имеете». Он защищает «непрерывное развитие имеющихся возможностей» и называет это преобразованием.

Кроме того, следует различать преобразования первого и второго порядка. Преобразования первого порядка касаются способов функционирования конкретных подразделений организации. Изменения второго порядка направлены на то, чтобы повлиять на всю организацию в целом.

Различие между преобразованием организации и организационным развитием

Программы преобразования организации разарбатываются в интересах бизнеса. Их основная цель — обеспечить более эффективную работу предприятия, рост прибыли для его владельцев и достижение конкурентного преимущества. Эти программы используют стратегические возможности и совершенствуют способы, которыми предприятие достигает своих целей. Они обеспечивают высокий уровень

взаимодействия между сотрудниками, однако бихевиоризм используется при их создании не так активно, как это делается в традиционном ОР.

Типы преобразований

Р. Бекхард (*Beckhard, 1989*) так определил четыре типа трансформационных изменений:

- *изменение, которое движет организации,* — например изменение, вызванное изменением продукции или рынка, будет транформационным;
- *принципиальное изменение в отношениях между частями организации* — например децентрализация;
- *крупные изменения в способах выполнения работы* — например введение новых технологий;
- *базовое изменение культуры — стандартов, ценностей и систем исследования* — например разработка культуры, ориентированной на заказчика.

Преобразования, которые начинаются по решению сверху

В данном случае администрация руководит программой преобразований, не полагаясь на внешних агентов изменения, как это предписывает традиционное ОР. При этом возможно привлечение извне специалистов по вопросам стратегического планирования, реорганизации или системы поощрений. Для успешного выполнения программы необходим лидер, который, по словам Д. Бернса (*Burns, 1978*), поведет за собой других сотрудников, убедив их в необходимости и перспективности нововведений.

Такие лидеры не занимаются решением повседневных проблем, но вовлекают в процесс преобразований остальных работников, четко представляя им перспективы и цели этих преобразований.

Д. Бернс противопоставляет таких лидеров лидерам трансакционных реформ, которые, работая в стабильной ситуации, создают сеть личных контактов и не стремятся к переменам. Лидеры трансакционных изменений могут быть хороши при преодолении повседневных проблем, но они не способны провести серьезные реформы.

Управление в переходный период

Переход от того состояния, в котором данная организация находится, в состояние, к которому она стремится, является самой важной частью программы преобразований. Именно в течение этого переходного периода и происходят основные перемены. Управление перестройкой начинается с определения целей и оценки нынешнего состояния организации. Затем необходимо определить, что нужно сделать для осуществления преобразований. Должны быть приняты решения о запуске новых процессов, создании систем, процедур, структур, продукции и рынков, которые будут разрабатываться. После этого можно определить конкретные сроки, выделить необходимые людские и материальные ресурсы. План должен быть информативным и доступным, чтобы люди, занимающиеся его реализацией, знали, что

происходит, видели перспективы и понимали, как реорганизация отразится лично на них. Понятно, что нужно постараться добиться поддержки как можно большего количества сотрудников.

Программа преобразования

Д. Коттер (*Kotter, 1995*) выделил восемь шагов, которые необходимо пройти для преобразования организации.

1. *Понимание необходимости срочных перемен*
- Исследование реальной рыночной и конкурентной ситуации.
- Выявление и обсуждение рисков, потенциальных рисков и благоприятных возможностей.

2. *Формирование руководящей группы*
- Подбор группы, обладающей достаточной силой для того, чтобы осуществлять реформы.
- Воодушевление этой группы для совместной работы в качестве команды.

3. *Участники должны хорошо представлять себе, какими должны быть реформы*
- Создание идеологии реформ.
- Разработка стратегии реализации этой идеологии.

4. *Распространение этой идеологии*
- Использование всех средств, которыми можно донести до работников новую идеологию и стратегию.
- Обучение на примере руководящей группы.

5. *Наделение других сотрудников полномочиями для разработки новой идеологии*
- Преодоление препятствий, мешающих перестройке.
- Изменение систем или структур, существование которых противоречит новой идеологии.
- Поощрение новаторских идей и предложений.

6. *Достижение краткосрочных целей*
- Планирование краткосрочных изменений, улучшающих общие показатели.
- Осуществление этих изменений.
- Признание и вознаграждение работников, осуществлявших эти изменения.

7. *Консолидирование усилий и осуществление глобальных перемен*
- Возросшее доверие следует использовать для изменения систем, структур и политики, которые еще не соответствуют принятой идеологии.
- Найм, продвижение и развитие работников, которые могут внедрить эту идеологию.

- Вливание новых сил в процессы, с помощью новых проектов, тем и агентов перемен.

8. *Введение новых методов работы в повседневный обиход*

- Связь между новыми методами работы и корпоративным успехом должна четко прослеживаться.
- Разработка средств для обеспечения развития и последовательного руководства.

Роль кадровой службы в организационном преобразовании

Кадровая служба может и должна играть ключевую роль в организационном переходе и программах преобразования. Она должна предоставить помощь и руководство при анализе и диагностике и в вопросах, связанных с рабочей силой, которые будут влиять на успешность таких программ. Служба ЧР может дать рекомендации по поводу ресурсов для программы перемен, планирования, обучения, оплаты, взаимосвязей и участия в процессе. Она может заранее предвидеть проблемы с работниками и разобраться с ними раньше, чем они начнут серьезно мешать. Если программа подразумевает сокращение организации и реструктуризацию, кадровая служба может посоветовать, как сделать это наиболее гуманно и с минимальными потерями.

ПРОЦЕСС РАЗВИТИЯ И ИЗМЕНЕНИЯ

Создание команд

Деятельность по созданию команд направлена на повышение эффективности работы группы людей, которые постоянно или временно сотрудничают. Эффективность можно оценивать по конкретным результатам, например по скорости и качеству принятия решений и действий, осуществленных рассматриваемой командой. Важно также, насколько хорошо сложились взаимоотношения у членов данной команды. Деятельность в рамках программы создания команд может:

- повысить информированность о социальном прогрессе, который имеет место в командах;
- развивать межличностные или интерактивные навыки, которые позволяют членам команды действовать более эффективно;
- увеличивать общую эффективность работы данной команды.

Для того чтобы быть эффективной, необходимо, чтобы программа построения команд соотносилась с обязанностями участников и чтобы все члены команды признавали ее необходимость. Цель работы такой команды — решение задач, стоящих перед предприятием, соответствие рабочей ситуации и поддержка идеологии предприятия. Можно проводить семинары, устраивать деловые и ролевые игры, показывать обучающие видеофильмы. Тренинги по созданию команд часто основаны на классификациях командных ролей, сделанных М. Белбиным (*Belbin*) или Марджерисоном и Р. Мак-Канном (*Margerison and McCann*) (глава 12). Еще один хороший способ — вынести обучение по созданию команд за пределы организации. Этот метод ближе к реальности, чем остальные. Обычно участники ведут себя

более естественно. Может показаться парадоксальным, но такое обучение приносит лучшие результаты именно потому, что задания не имеют отношения к реальной работе и относительно просты. Таким образом, они акцентируют внимание на процессах, связанных с работой в команде, и предоставляют хорошую основу для понимания того, как эти процессы можно усовершенствовать.

Комплексное управление качеством

Комплексное управление качеством — это интенсивные длительные усилия, направленные на создание и поддержание высоких стандартов качества продукции и услуг, которых ожидают заказчики. Как таковое, оно может быть основным фактором при выработке культуры и процессов в организации. Его целью является значительное увеличение информированности всех работников о том, что качество жизненно необходимо для успешной деятельности организации в будущем. Такое предприятие должно быть преобразовано в организм, который существует для того, чтобы создавать ценности для заказчиков, удовлетворяя их потребности.

Перепланирование бизнес-процессов

Перепланирование бизнес-процессов пересматривает горизонтальные процессы в организациях для того, чтобы выявить, как можно интегрировать их более эффективно и рационально. Перепланирование может дать общий подход к развитию организации, но оно часто обещает больше, чем достигает, и сторонников этого подхода критиковали за то, что они уделяют недостаточное внимание человеческому фактору.

Управление показателями работы

Управление показателями работы как целостный, всеобъемлющий процесс в управлении работой во всей организации является одним из наиболее часто используемых инструментов для повышения эффективности организаций. Он описан в части VIII.

19. ПРОЕКТИРОВАНИЕ РАБОЧИХ МЕСТ И РОЛЕЙ

Должность (рабочее место) — это набор заданий, которые выполняются каким-то человеком для достижения некоторой цели. Должность можно рассматривать как блок в структуре организации, который остается неизменным, независимо от того, кто занимает должность. Любая должность в некотором смысле фиксированный объект, часть машины, которую можно спроектировать как любую другую деталь. В большинстве организаций действительно существуют рутинные виды работ, которыми управляют машины, но работа, выполняемая людьми, все в большей мере перестает быть механической. Что сделано, как это сделано и каковы достигнутые результаты, — это все больше и больше зависит от способностей и мотивации отдельных работников и их взаимодействия друг с другом и с заказчиками или поставщиками.

Жесткость представлений многих людей о работе не согласуется с реальностью организационной жизни. Часто необходим гибкий подход для того, чтобы применять и развивать свои навыки, осуществлять нововведения в ответ на новые возможности и вызовы, брошенные средой, а также для того, чтобы быстро реагировать на требования, с которыми приходится сталкиваться каждый день. Важность работы в командах и потребность обладать множеством навыков также предполагает, что старомодный подход к моделированию должности становится неприемлемым.

Понятие *роли* отражает новые реалии лучше, чем понятие *должности*. По-существу, люди, выполняя свою работу, играют роли. Следовательно, роль можно описать на языке поведения: при заданных конкретных ожиданиях роль — это то, как человек должен вести себя, чтобы реализовать ожидания в форме продукции и результатов, и требования к компетентности — исходным навыкам и поведению, необходимым для осуществления этих ожиданий. Роль может быть определена широко, и ее определение не должно быть директивным. В зависимости от ситуации отдельным работникам может быть предоставлена некоторая свобода действий в применении их навыков. Следует поощрять рост людей в рамках должности и развитие самих должностей с помощью навыков и расширения круга обязанностей людей с тем, чтобы результат превысил ожидания.

Роли, таким образом, больше связаны с людьми, чем с должностями, а это означает, что возможность моделирования роли может быть ограничена или вовсе отсутствовать там, где важна гибкость и развитие. Это, в частности, относится к квалифицированным рабочим.

Однако существуют некоторые соображения, которые могут помочь так смоделировать роль, чтобы повысить удовлетворенность работой и поощрить рост сотрудников. Эти соображения также относятся и к должностям, поэтому эта глава начинается с общего обзора факторов, которые влияют на моделирование должности и которые связаны с построением ролей. Затем подробнее рассматривается моделирование

должностей, что включает понятия расширения и обогащения должностных обязанностей. Затем рассматриваются характеристики командных ролей и обсуждается, как следует создавать и поддерживать эффективные самоуправляемые команды и как моделировать работу с высокими показателями. И в заключение, акцент делается на роли и на том, как можно их скорее *построить*, чем смоделировать в современных гибких организациях. Для этого необходимо понимать, к чему могут стремиться исполнители ролей, какие сферы они могут освоить за пределами первоначальных ожиданий и какие способности они должны применять и расширять для исполнения своих ролей. Здесь, среди прочего, исследуется понятие обогащения работы.

ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА ПРОЕКТИРОВАНИЕ РАБОЧЕГО МЕСТА

На содержание работы влияют намерения рассматриваемой организации или организационного подразделения, конкретные требования, которые предъявляет поставленная цель к исполнителям работы, структура организации, процессы и виды деятельности, осуществляющиеся в данной организации, те изменения, которые происходят в технике и окружающей среде, в которой функционирует рассматриваемая организация. Поэтому проектирование рабочего места следует рассматривать в контексте проектирования организации, как это описано в главе 17, но, кроме того, нужно принять во внимание следующие факторы:

- процесс внутренней мотивации;
- характеристики структуры задачи;
- мотивирующие особенности работы;
- значение модели особенностей работы;
- обеспечение внутренней мотивации.

Процесс внутренней мотивации

Практическое применение методов проектирования работы основано на идее о том, что эффективная деятельность и истинное удовлетворение от работы возникают, в основном, благодаря ее внутреннему содержанию. Это связано с фундаментальной концепцией о том, что люди могут мотивировать, если предоставить им средства для достижения их целей. Работа предоставляет возможность заработать деньги, что в качестве внешнего вознаграждения удовлетворяет основные потребности и является инструментом для удовлетворения потребностей более высокого уровня. Но работа также дает внутреннее вознаграждение, которое не находится под непосредственным контролем данного работника.

Характеристики структуры задачи

Проектирование должности требует объединения ряда задач в конкретную работу или группу работ. Отдельный работник может выполнять основную задачу, которая состоит из ряда взаимосвязанных элементов и функций. Или же обязанности, связанные с задачей, могут быть распределены среди членов какой-то команды, тесно сотрудничающих друг с другом в «ячейке» производства или в подразделении обслуживания покупателя; или они могут быть распределены по сборочной

линии. На более сложных должностях отдельные работники могут выполнять множество связанных задач, каждая из которых состоит из ряда обязанностей; в других случаях эти задачи могут быть поставлены перед командой работников или поделены между ними. В последнем случае для решения задачи может понадобиться множество навыков, которыми должны обладать все члены команды (множественные навыки) для того, чтобы проявлять гибкость в работе.

Сложность какой-то рабочей позиции является отражением количества и разнообразия заданий, которые нужно выполнять, различных навыков и видов квалификации, которые нужно применять, и диапазона и масштаба решений, которые нужно принимать, или трудностью предвидения результатов принятого решения.

Внутренняя структура каждой задачи включает в себя три элемента: планирование (принятие решения о направлении действий, сроках и необходимых ресурсах), выполнение (осуществление плана) и контроль (мониторинг исполнения и прогресса и, при необходимости, принятие корректирующих мер). Полностью интегрированная рабочая позиция обладает всеми этими элементами для каждой задачи. Работник или группа работников, перед которыми поставили цели, описав результаты, которые необходимо получить, а также качество и цифры по допустимым затратам, принимает решение о том, как выполнять работу, собирает ресурсы, выполняет эту работу и контролирует результат, качество и нормативы по затратам. Ответственность, свойственная какой-либо должности, измеряется количеством властных полномочий, которые необходимы тому, кто будет выполнять работу.

Мотивирующие особенности работы

Ситуация полностью интегрированных должностей, включающих все три элемента, с точки зрения внутренней мотивации, идеальна. На практике же менеджеры или руководители команд зачастую полностью отвечают за планирование и контроль, оставляя работникам только исполнение. До некоторой степени это неизбежно, но одна из целей планирования работы — передача работникам функций планирования и контроля. Это может означать наделение полномочиями — наделение отдельных работников и команд большей ответственностью за принятие решений и обеспечение им должного обучения и поддержки, чтобы они могли выполнять новые обязанности должным образом.

Модель характеристик работы

Для рассмотрения факторов, воздействующих на проектирование работы и мотивацию, полезна модель характеристик работы Д. Хэкмана и Олдхама (*Hackman and Oldham, 1974*). Эти исследователи предположили, что на мотивацию, удовлетворенность работой и показатели работы сильно влияют «критические психологические состояния», «осознанное значение работы, ответственность за нее и знание о реальных результатах деятельности».

Как указывали Робертсон и др. (*Robertson et al, 1992*): «Этот элемент данной модели базируется на представлении о вознаграждениях и системе поощрений. Поощрения даются тогда, когда человек знает (знание результатов), что он или она несли ответственность (испытанная ответственность) и дали хорошие показатели для той задачи, за которую они отвечали (осознанное значение)».

Обеспечение внутренней мотивации

Лоулер (*Lawler, 1969*) различал три особенности, которые необходимы для того, чтобы работа была внутренне мотивирующей:

- *Обратная связь* — работники должны получать содержательную обратную связь по поводу своих показателей работы, предпочтительно путем их самостоятельной оценки. Это подразумевает, что в идеале они должны работать над целым изделием или над его значительной частью, которую можно рассматривать как нечто цельное.
- *Применение способностей* — работники должны воспринимать работу как требующую от них применения тех способностей, которые они ценят.
- *Самостоятельный контроль* — работники должны ощущать, что они обладают высокой степенью самостоятельного контроля при постановке своих целей и при определении путей их достижения.

ПРОЕКТИРОВАНИЕ РАБОЧЕГО МЕСТА

Л. Дэвис (*Davis, 1966*) дает такое определение проектированию рабочего места: «Определение содержания, методов и отношений, связанных с какой-то работой для того, чтобы удовлетворить технические и организационные потребности, а также социальные и личные требования человека, ее выполняющего». Проектирование рабочего места преследует две цели: во-первых, удовлетворить требования организации по производительности, эффективности деятельности и качеству продукции или услуг, во-вторых, удовлетворить потребности отдельного работника в интересе, трудных задачах и достижениях, таким образом, обеспечивая приверженность к хорошему выполнению работы. Понятно, что эти цели взаимосвязаны, и общая задача проектирования рабочего места — объединить потребности отдельного работника и организации.

Процесс проектирования начинается, как это описано в главе 23, с анализа того, какую работу следует сделать, то есть какие задачи должны быть решены для достижения целей организации или отдельного подразделения организации. Проектировщик работы затем должен рассмотреть, как можно построить эти виды работ так, чтобы обеспечить максимальную степень внутренней мотивации тех, кто должен их выполнять, в расчете на усовершенствование показателей работы и производительности. Необходимо уделить внимание и другой важной цели проектирования рабочего места: удовлетворить социальные требования организации к людям, которые в ней работают, улучшив качество трудовой жизни. Это та цель, которая, как указывалось в отчете Уилсона (*Wilson, 1973*) по этому вопросу, «зависит как от эффективности исполнения, так и от удовлетворенности работника». Результатом проектирования рабочего места может быть должностная инструкция (см. об этом главу 23).

Принципы проектирования рабочего места

Робертсон и М. Смит (*Robertson and Smith, 1985*) предложили следующие пять принципов проектирования должности:

- Обеспечить людям возможность выполнять несколько задач или сложные задачи, чтобы использовать многообразие навыков.

- Комбинировать задачи и создавать естественные рабочие подразделения, чтобы воздействовать на самобытность задач.
- Создавать естественные рабочие подразделения и информировать людей о значении их работы, чтобы подчеркнуть важность задач.
- Возлагать на людей ответственность за выбор собственных рабочих систем, чтобы повлиять на независимость.
- Устанавливать хорошие взаимоотношения и открывать каналы обратной связи, чтобы улучшить последнюю.

Тернер и Лоуренс (*Turner and Lawrence, 1965*) выделили шесть важных особенностей, которые они назвали «необходимыми признаками задач», а именно: разнообразие, независимость, необходимые взаимодействия, дополнительные взаимодействия, знания, навыки и ответственность. А Р. Купер (*Cooper, 1973*) обрисовывал четыре принципиально различные характеристики работы: разнообразие, полномочия, вклад и особенности цели.

Интегрированная точка зрения предполагает, что при проектировании работы имеют первостепенную важность следующие характеристики:

- независимость, полномочия, самоконтроль и ответственность;
- разнообразие;
- применение способностей;
- обратная связь;
- вера в то, что задача важна.

Эти особенности являются основой для метода «обогащения работы», который описывается ниже в данной главе.

Подходы к проектированию работы

Ниже перечислены основные подходы к проектированию работы:

- *Ротация работы*, которая подразумевает переход работников от одной задачи к другой, чтобы уменьшить монотонность, увеличив разнообразие.
- *Расширение работы*, что означает объединение фрагментированных ранее задач в одну работу, для увеличения разнообразия и значения повторяющейся работы.
- *Обогащение работы*, которое выходит за рамки расширения работы, добавляя большую автономность и ответственность какой-то должности. Оно основано на модели характеристик работы.
- *Самоуправляемые команды (автономные рабочие группы)* — это команды, которые, в значительной степени, сами регулируют свою деятельность, без прямого контроля. Философия, на которой основывается этот метод, — это логическое расширение обогащения работы, но она находится под сильным влиянием теории социо-технических систем (глава 11).
- *Моделирование проектирования работы с высокими показателями*, которое делает основной акцент на создании рабочих групп в таком окружении, где требуется высокий уровень показателей работы.

Общепризнанно, что, хотя ротация работы и расширение работы находят применение, развивая навыки и снижая монотонность, они не могут повлиять на коренные требования по внутренней мотивации и удовлетворению разнообразных мотивационных характеристик работы, описанных выше. Лучше всего этим требованиям удовлетворяют примененные обогащение работы, автономные рабочие группы и проектирование работы с высокими показателями.

ОБОГАЩЕНИЕ РАБОТЫ

Обогащение работы направлено на то, чтобы добиться максимальной заинтересованности и напряжения сил в работе, предоставляя сотруднику задачу, которая имеет следующие признаки:

- Это законченная часть работы в том смысле, что работник может выделить ряд задач или видов деятельности, результатом которых является определенный продукт.
- Работнику предоставляется максимально возможное разнообразие, ответственность за принятие решений и контроль при выполнении этой работы.
- Обеспечивается обратная связь о том, насколько хорошо работник справляется со своими задачами.

Обогащение работы, в том виде, как оно было предложено Ф. Герцбергом (*Herzberg, 1968*), — это не просто увеличение количества разнообразных задач и не предоставление возможности для ротации работы. Сторонники обогащения работы утверждают, что два последних подхода могут уменьшить скуку, но не приводят к позитивному росту мотивации.

Влияние обогащения работы

Защитники обогащения работы были настолько увлечены своим направлением, что невозможно было не почувствовать, что их энтузиазм мешал им судить о реальных выгодах для организации, не говоря уже о работниках, которые, по их представлению, были «обогащены».

Существовал целый ряд успешных практических примеров, хотя оценка успеха часто была субъективной. Но изучение исследований по обогащению работы, осуществленное Халином и М. Бладом (*Hulin and Blood, 1968*), привело к выводу, что влияние обогащения работы на удовлетворенность работой или мотивацию работников, в целом, переоценено, а в некоторых ситуациях его вообще не наблюдалось. Они убедительно доказывали, что многие производственные рабочие не охладели к рабочей среде, но отошли от трудовых норм и ценностей среднего класса, особенно от веры в связанные с работой элементы протестантской этики и добродетельности стремления к достижению ответственных позиций.

Фейн (*Fein, 1970*) в своем исследовании мотивации рабочих пришел, в сущности, к такому же выводу. Он утверждает:

> Рабочие не рассматривают свой труд как оправдание своего существования. Их реакция на работу противоположна той, которую предсказывали бихевиористы. Только благодаря тому, что работники решили не искать реализации потенциальных возможностей в работе, они могут функционировать как здоровые человеческие существа. Отка-

> завшись от вовлеченности в работу, что просто не может быть осуществлено, работники сохраняют душевное равновесие... Концепции Д. Мак-Грегора и Ф. Герцберга по поводу потребности находить удовлетворение в работе, справедливы только для тех работников, которые решили находить удовлетворение в работе... В противовес их постулатам, большинство работников ищет удовлетворения за пределами работы.

САМОУПРАВЛЯЕМЫЕ КОМАНДЫ

Перед самоуправляемыми командами или автономными рабочими группами ставится общая задача, и им даются полномочия самим определять, как эту работу нужно сделать. Это обеспечивает внутреннюю мотивацию, поскольку людям предоставляется независимость и средства контроля, которые включают в себя обратную связь по информации. Основой подхода автономных рабочих групп к проектированию работы является теория социо-технических систем, которая предполагает, что наилучшие результаты получаются, если группировть задания так, чтобы работники изначально были связаны друг с другом общей задачей, но были независимы в отдельных заданиях. Как утверждал Ф. Эмери (*Emery, 1980*):

> При проектировании социальной системы эффективной работы современного капиталоемкого завода, ключевой проблемой является создание самоуправляемых групп, чтобы укомплектовать кадрами связующее звено с технической системой.

Самоуправляемая команда:

- расширяет работу отдельных сотрудников, включая более широкий диапазон трудовых навыков (множественность навыков);
- принимает решения, касающиеся методов работы, планирования, составления графика и контроля работы;
- распределяет задания между своими членами.

Защитники самоуправляемых команд или автономных рабочих групп утверждают, что этот подход предлагает более полный взгляд на организации, чем довольно упрощенные теории индивидуальной мотивации, которые лежат в основе методов ротации, расширения и обогащения работы. Как бы то ни было, сильной стороной этой системы является то, что она принимает во внимание общественные и групповые факторы и технику, наряду с индивидуальными стимулами.

ПРОЕКТИРОВАНИЕ РАБОТЫ С ВЫСОКИМИ ПОКАЗАТЕЛЯМИ

Проектирование работы с высокими показателями, как оно описано Д. Бучананом (*Buchanan, 1987*), требует следующих этапов:

- Руководство четко определяет, что ему нужно: какие новые технологии, методы производства и результаты ожидаются от введения этих технологий и методов.
- Поощряется множественность навыков — то есть устраняются, насколько это возможно, границы между видами работ, и сотрудники поощряются и обучаются для освоения новых навыков.
- Выбирается оборудование, которое допускает гибкое применение и может располагаться так, чтобы обеспечивать свободу движения и наблюдения.

- Организуются самоуправляемые команды или автономные рабочие группы, каждая из которых включает около дюжины членов и обладает полной ответственностью за сборку изделия, а также его тестирование, выявление дефектов и некоторый ремонт.
- Руководители и лидеры групп применяют скорее поддерживающий, чем авторитарный стиль руководства (это наиболее трудная часть при введении этой системы).
- Организуются системы поддержки для обеспечения инструментами и материального снабжения, которые помогают командам эффективно функционировать в качестве производственных блоков.
- Руководство устанавливает цели и показатели успеха.
- Новая система вводится с большой осторожностью, с помощью программ приверженности и участия.
- Осуществляется основательное повышение квалификации на основе оценки потребностей в обучении.
- Система оплаты проектируется с участием работников так, чтобы она удовлетворяла потребности как работников, так и руководителей.
- Оплата может быть привязана к показателям работы команды (бригадная оплата), но на основе квалификации каждого отдельного работника.
- В некоторых ситуациях допустимо применять процесс «проверки показателей работы равных по положению работников», который подразумевает оценку членами команды показателей работы друг друга и команды в целом.

ПОСТРОЕНИЕ РОЛЕЙ

Построение ролей — это непрерывный процесс, который является результатом взаимодействия между менеджерами или руководителями групп и теми, кто им подотчетен. Он подразумевает согласование схемы подчиненности, целей и требований к уровню компетентности. Эти показатели могут меняться, и очень важно понимать взаимные ожидания друг друга. Роли будут видоизменяться по мере того, как исполняющие их люди будут развиваться в ответ на благоприятные возможности и требования перемен, приобретая новые навыки и повышая квалификацию. Этот процесс может происходить в рамках управления показателями работы, описанного в части VIII, при котором регулярно обновляемое соглашение о показателях работы подробно описывает все ожидаемые результаты (области ключевых результатов) и требования к компетентности. Необходимо обеспечить, чтобы менеджеры, лидеры команд и работники в целом приобрели навыки, нужные для исполнения ролей в рамках системы управления показателями работы. В главе 23 описано, как можно сформулировать сущность ролей.

Часть VI

ПРОЦЕСС УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

Процесс управления человеческими ресурсами связан с разработкой политики ЧР и ее практическим применением, что влияет на все аспекты управления ЧР и трудовой занятостью. В этой части также рассматриваются другие процессы, которые влияют на большинство аспектов УЧР, а именно управление знаниями и анализом работ, обязанности и компетенция.

20. ПОЛИТИКА ЧР

ЧТО ТАКОЕ ПОЛИТИКА ЧР?

Политика ЧР воплощает в себе те принципы, которые конкретная организация собирается применять в процессе управления работниками. Эта политика определяет философию организации по отношению к сотрудникам, и на ее основе формируются методы, которые, как предполагается, должны использовать менеджеры, решая вопросы, связанные с ЧР. Поэтому политика ЧР является определяющим фактором при разработке практических способов управления человеческими ресурсами и принятии решений относительно сотрудников. Следует разделять политику ЧР и процедуры, описанные в главе 56. Политика – это обобщенные принципы того подхода к различным аспектам управления занятостью, который применяет организация и, следовательно, ее работники. Процедуры же ясно и определенно описывают те действия, которые следует предпринять в соответствии с политикой.

ДЛЯ ЧЕГО НУЖНА ПОЛИТИКА ЧР?

Политика ЧР или занятости гарантирует, что при решении вопросов, связанных с управлением кадрами, по всей организации применяется единый подход, соответствующий корпоративным ценностям. Она создает структуры, внутри которых принимаются последовательные решения, и поддерживает равенство в обращении с работниками. Поскольку она определяет то, что менеджерам следует делать в конкретных обстоятельствах, она способствует децентрализации и делегированию полномочий. И она не только должна соответствовать корпоративной культуре, но может также ее формировать.

ДОЛЖНА ЛИ ПОЛИТИКА БЫТЬ ФОРМАЛИЗОВАНА?

Все организации имеют политику ЧР. Однако некоторые аспекты политики существуют в неявной форме на уровне философии управления и установок работников, влияющих на способы решения вопросов, касающихся ЧР. Может показаться, что преимущество четко описанной политики, как более логичной, последовательной и понятной, очевидно, однако в этом есть и свои недостатки: зафиксированная в письменной форме политика может стать негибкой или ограниченной. Кроме того, принципы этой политики часто приходится выражать абстрактными терминами, а менеджеры не любят абстракций. Однако в действительности люди предпочитают ясно описанную структуру, и формализованная политика может дать им те принципы, в которых они нуждаются.

Формализованная политика в сфере ЧР может быть полезна в тренингах для вновь принятых работников, руководителей групп и менеджеров, помогая участ-

никам понять философию и ценности организации и то, что им нужно делать в данных условиях.

СФЕРЫ ПОЛИТИКИ ЧР

Политика ЧР выражает как общие, так и частные (касающиеся отдельных аспектов) принципы философии организации. Основные пункты, которые могут быть включены в декларацию политики организации, изложены ниже.

Генеральная политика

Генеральная политика определяет, как организация исполняет социальные обязательства перед своими работниками и как относится к ним. Она формулирует принципы, на которых строится взаимодействие организации с сотрудниками. Т. Петерс и Р. Уотерман (*Peters and Waterman, 1982*) писали, что, если бы их попросили дать один универсальный совет по управлению организацией, основной принцип, который они могли бы выделить из всех своих исследований, был бы: «Определитесь со своей системой ценностей. Решите, каких принципов придерживается организация». Селзник (*Selznick, 1957*) подчеркивал ключевую роль четко сформулированных ценностей для организации, когда писал: «Структура организации зависит от принятой идеологии, то есть набора ценностей, которые определяют политику предприятия, его особые цели и методы».

Ценности, выраженные в декларации генеральной политики ЧР, могут быть явно или неявно связаны со следующими понятиями:

- *Равенство* — справедливо и законно обращаться с работниками, применяя принцип «беспристрастности». Это подразумевает защиту отдельных работников от любых несправедливых решений их менеджеров, отсутствие дискриминации при приеме на работу и продвижении, а также наличие справедливой системы оплаты труда.
- *Уважение* — принимать во внимание личные обстоятельства, принимая решения, которые влияют на планы на будущее, безопасность и самоуважение работников.
- *Условия труда* — осознанно и постоянно улучшать условия труда и стремиться к достижению равновесия между работой и личной жизнью для усиления мотивации и результативности. Следует повышать у работников чувство удовлетворенности от своей работы, делая ее менее монотонной, более разнообразной и ответственной, предоставляя работникам дополнительные полномочия и стараясь не ставить их в чрезмерно напряженные ситуации.
- *Условия труда* — обеспечивать здоровые, безопасные и, насколько возможно, приятные условия труда.

Многие организации в той или иной форме поддерживают эти ценности. Но в какой степени они применяются на практике, когда принимаются «коммерческие» решения, которые, конечно, могут причинять большой ущерб работникам, если, например, приводят к сокращениям? Принцип взаимности, «что хорошо для предприятия, хорошо и для его работников», выглядит подозрительно похожим на слова президента *General Motors*: «что хорошо для *General Motors*, хорошо и для Америки».

Одно из затруднений, встающих перед всеми, кто формулирует политику ЧР, состоит в том, каким образом можно совместить стратегию, направленную на достижение коммерческого успеха организации, и одновременно выполнять обязательства перед работниками, сохраняя равенство, уважение и хорошие условия труда. Кажется, утверждение, которого придерживаются некоторые, что политика ЧР должна быть целиком коммерческой, означает, что уважение к человеку не имеет значения. У организации есть обязательства перед всеми заинтересованными лицами, а не только перед владельцами.

Может быть, сложно выразить эту политику конкретными словами, однако работодатели должны понимать, что они являются объектом как внешнего, так и внутреннего давления, которое тем сильнее, чем больше они игнорируют более высокие стандарты поведения, которых ожидают от них сотрудники.

Политика трудовой занятости

Политика занятости охватывает следующие сферы:

- *Планирование человеческих ресурсов* — орагнизация должна осуществлять перспективное планирование с целью максимально увеличить возможности работников сделать карьеру в организации и свести до минимума принудительное сокращение штатов.
- *Квалификация работников* — организация может специально декларировать, что, так как она расчитывает на достижение превосходства и профессионализм в своей области, ей требуются работники, имеющие способности и потенциал, удовлетворяющие высоким требованиям, которые будут к ним предъявлены.
- *Продвижение по службе* — организация может специально оговорить стремление продвигать работников по служебной лестнице, в случае, когда это ей потребуется. Однако нужно специально отметить, что существуют обстоятельства, при которых имеющиеся или будущие потребности организации могут быть удовлетворены только внешним наймом. Можно указать, что сильная организация время от времени нуждается в притоке свежих сил, чтобы избежать застоя. Кроме того, можно заявить о поддержке работников, подающих заявления на имеющиеся в организации вакансии, так, чтобы их менеджеры не мешали этим перемещениям.
- *Профессиональная востребованность* — политика повышения профессиональной востребованности работников, предоставление возможностей для карьерного роста и обучения.
- *Равновесие между работой и личной жизнью* — политика, направленная на достижение равновесия между трудовой жизнью работников и другими сторонами их жизни. Такая политика должна благоприятствовать семейной жизни и может включать соглашения об отпусках, о свободном времени для разрешения непредвиденных домашних сложностей, о срочных трудовых договорах, соглашения о свободном режиме рабочего дня, возможность при необходимости работать на дому, предоставление родителям или опекунам права частично работать на дому, признание, что количество отработанных часов не является критерием для оценки показателей труда, действующие детские сады и субсидии на детей.

- *Равные возможности* — в декларации следует указать, что в организации отсутствует дискриминация.
- *Управление разнообразием* — то, каким образом организация управляет разными работниками, которых она нанимает.
- *Этнический контроль* — предоставляет ли организация рабочие места этническим меньшинствам.
- *Возраст и занятость* — кадровая политика должна определить подход, который организация применяет при найме, профессиональном обучении и продвижении по службе работников старшего поколения.
- *Сокращение* — можно указать, что организация будет прилагать все усилия для того, что бы при помощи процедур реорганизации и переобучения избежать принудительных сокращений. Однако, если сокращение неизбежно, с теми, кого оно коснется, будут обращаться справедливо и законно, они получат предупреждение о сокращении за максимальный срок и любую помощь, которую организация сможет предоставить в получении другой подходящей работы.
- *Дисциплина* — дисциплинарная политика предполагает, что работники имеют право знать, что от них ожидается и что произойдет, если они нарушат правила организации. Следует также указать, что при рассмотрении дисциплинарных дел организация будет обращаться с работниками в соответствии с принципами естественной справедливости.
- *Трудовые споры* —работники имеют право подавать жалобы на менеджеров, выступать в сопровождении своих представителей, если они этого хотят, и подавать апелляцию на более высокий уровень, если они считают, что их жалоба решена неудовлетворительно.
- *Сексуальные преследования* — декларируется крайнее неодобрение сексуальных преследований и перечисляются меры, применяемые для их искоренения.
- *Жестокое обращение* — в декларации указываются способы предупреждения жестокого обращения.
- *Курение* — следует определить нормы, касающиеся курения.
- *Вредные привычки* — указывается, каким образом организация обращается с работниками, имеющими проблемы с алкоголем или наркотиками.
- *СПИД* — описывается подход организации к найму ВИЧ-инфицированных или больных СПИДом.
- *Интернет* — политика использования Интернета на работе в личных целях и контроля за общением работников через Интернет.

Политика равных возможностей

Политика равных возможностей четко и ясно заявляет о решимости организации предоставить всем равные возможности, независимо от пола, расы, вероисповедания или семейного положения. Она также может означать, что организация будет прилагать все силы для предотвращения дискриминации инвалидов. Эта политика также демонстрирует, насколько организация готова принять меры для восстановления баланса между количеством принятых на работу по полу, расовой принадлежности или различиям в уровне квалификации и полученных навыков.

Ниже приведен пример декларации политики равных возможностей:

> Совет района Лондона Ричмонд на Темзе является организацией, в которой отсутствует дискриминация.
>
> Задача Совета — гарантировать, что ни к одному из работников или претендентов на должность не будет предвзятого отношения, прямо или косвенно, из-за половой принадлежности, сексуальной ориентации, возраста, инвалидности, семейного положения, вероисповедания/религии, цвета кожи, этнического или национального происхождения.
>
> Настолько, насколько уместно и допустимо соответствующим законодательством и законами практики, работникам из недостаточно представленных групп будет предоставлено конструктивное обучение и поддержка для достижения равенства возможностей внутри Совета.
>
> Совет будет постоянно принимать меры, которые должны сделать эту политику эффективной. Например, критерии отбора и все прочие процедуры ЧР будут периодически проверяться, при их введении и впоследствии, чтобы гарантировать, что работников назначают на должность, повышают и обращаются с ними на основании соответствующих заслуг и способностей.

Управление разнообразием

Политика управления разнообразием признает, что работники отличаются друг от друга, и эти различия, если ими правильно управлять, будут способствовать более квалифицированному и эффективному выполнению работы. Эта политика не обращена исключительно на вопросы дискриминации, напротив, она сосредоточена на понимании различий между людьми. Как это выразили Р. Кандола и Д. Фуллертон (*Kandola and Fullerton, 1994*): понятие управления разнообразием «основано на том, что освоение этих различий создаст плодотворную среду, в которой каждый будет чувствовать свою ценность, способности работников будут полностью использоваться, а цели организации будут достигнуты».

Управление разнообразием — это понятие, которое признает выгоду от различий. Оно отличается от политики равенства возможностей, цель которой — создать препятствия для дискриминации.

Политика управления разнообразием будет:

- признавать культурные и индивидуальные различия в работе;
- утверждать, что организация ценит различные достоинства, которые работники привносят в свою работу;
- подчеркивать необходимость избавляться от предубеждений в таких областях, как отбор, продвижение по службе, аттестация, оплата труда и возможности обучения;
- сосредоточить внимание на индивидуальных, а не на классовых различиях.

Политика вознаграждений

Политика вознаграждений может охватывать такие вопросы, как:

- оплата по рыночным ставкам;
- оплата по показателям работы;
- разделение доходов — участие в доходах (добавленной стоимости) или прибылях организации;
- обеспечение справедливой системы оплаты труда;
- равная оплата за работу равной стоимости, с учетом рыночных соображений;

- использование схем поощрения;
- обеспечение дополнительных льгот работникам, включая гибкие дополнительные льготы, если необходимо;
- значение нематериального вознаграждения.

Политика развития работников

Политика развития работников должна демонстрировать стремление организации постоянно развивать навыки и способности работников, чтобы максимально увеличить их вклад и предоставить им возможность повышать свою квалификацию, реализовать потенциал, продвигаться по карьерной лестнице и увеличивать профессиональную востребованность как внутри, так и вне организации.

Политика вовлеченности и участия

Политика вовлеченности и участия должна демонстрировать веру организации в то, что вовлеченность и участие являются средством формирования заинтересованности всех работников в успехе предприятия. Эта политика также может декларировать те принципы, на основании которых организация предполагает доводить информацию до работников.

Политика отношений работников и работодателей

Политика отношений работников и работодателей определяет подход организации к праву работников на создание профсоюзов, профессиональных ассоциаций или каких-то других форм представительств. Она может быть основой работы организации с профсоюзами, например, чтобы эта работа рассматривалась как партнерство.

Политика новых технологий

Политика новых технологий может быть включена в кадровую политику, но в большинстве современных организаций внедрение новой технологии является настолько важным процессом, что он предполагает декларацию отдельной политики. В такой декларации должно говориться о консультациях по внедрению новой технологии и о тех мерах, которые будут приняты организацией для снижения риска вынужденных сокращений.

Политика охраны труда и безопасности

Политика охраны труда и безопасности предусматривает, каким образом организация предполагает обеспечить охрану труда и безопасность на рабочих местах.

Политика отношения к преследованиям

Политика отношения к преследованиям может:

- определить, что является сексуальным преследованием и грубым обращением;
- недвусмысленно заявить, что сексуальные преследования и грубое обращение на работе недопустимы и рассматриваются как грубое нарушение дисциплины;
- определить роль менеджеров в предупреждении преследований и рассмотрении жалоб;
- предоставить консультации тем, кто обеспокоен преследованиями;
- описать методы борьбы с преследованиями.

Политика в отношении курения

Необходимо ясно определить, существует ли полный запрет на курение на территории организации, и, если нет, — какие принимаются меры для ограничения курения в отведенных для этого местах.

РАЗРАБОТКА ИЛИ ПЕРЕСМОТР ПОЛИТИКИ

При разработке или пересмотре политики ЧР следует предпринять следующие шаги:

1. Добиться понимания корпоративной идеологии и общих ценностей.
2. Проанализировать существующую политику (писаную и неписаную). Политика ЧР есть в любой организации, даже если официально она не сформулирована.
3. Проанализировать внешние факторы, которые влияют на политику ЧР. Например: трудовое законодательство Великобритании, постановления о трудовой занятости Европейского сообщества (*European Community Employment Regulations*), а также официальные кодексы, изданные различными ассоциациями, такими, как Служба консультаций, согласительных процедур и арбитража (*The Advisory, Conciliation and Arbitration Service, ACAS*), Комиссии по равным возможностям (*Equal Opportunities Commission, EOC*), Комиссии по расовым отношениям (*Commission on Racial Relations, CRR*) или Исполнительного органа по охране труда и технике безопасности (*Health and Safety Executive*). Следует также принимать во внимание кодексы, изданные профессиональными институтами, особенно Привилегированным институтом управления персоналом и развития[1].
4. Заново оценить области, в которых необходима новая политика или неадекватна существующая.
5. Выяснить, начав с высшего звена, взгляды менеджеров на политику ЧР в различных областях и на то, как, по их мнению, ее можно улучшить.
6. Выяснить мнения работников о политике ЧР, особенно о том, в какой степени она справедлива и беспристрастна, и насколько честно и последовательно она реализуется.
7. Выяснить мнения представителей профсоюзов.
8. Проанализировать полученную информацию по первым семи пунктам и подготовить концепцию новой политики.
9. Провести консультации и обсуждения и согласовать дальнейшие действия с руководством и представителями профсоюзов.
10. Представить концепцию политики с соответствующими пояснениями по ее реализации (хотя она сама по себе должна быть как можно более ясна) и дополнить это представление соответствующим обучением.

[1] В Российской Федерации основным нормативным документом, определяющим кадровую политику на предприятиях, является Трудовой кодекс РФ, вступивший в действие с 1 февраля 2002 года.

21. АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ, СВЯЗАННЫЕ С КОМПЕТЕНТНОСТЬЮ

В управлении человеческими ресурсами используется понятие компетентности, и результаты анализа компетентности применяются, чтобы усовершенствовать процессы отбора и найма, развития работников и вознаграждения. В последние годы эта терминология преобладала в большинстве теорий и практик ЧР, и цель этой главы — определить, что означает это понятие, и кратко изложить способы его применения. Подробнее его практическое применение разъясняется в главах 25 (найм), 26 (отборочное собеседование), 38 (повышение квалификации руководителей) и 44 (оплата труда, основанная на компетентности). Понятие компетентности получило такую известность, потому что по своей сути оно относится к показателям труда. Оно прямо связано с теми факторами, которые влияют на высокий уровень индивидуальных результатов работы и, следовательно, эффективности организации. Как заявляли Прахалад и Хемел (*Prahalad and Hamel, 1990*): «Одержимость наращиванием компетентности характеризует... мировых победителей».

Компетентными работниками являются те, кто удовлетворяет ожиданиям относительно показателей труда. Они способны использовать свои знания, навыки и свойства личности для достижения установленных целей и стандартов. Несколько сбивает с толку то, что для описания этого общего понятия используется два термина: компетентность и компетенция, которые описаны ниже.

ПОНЯТИЯ КОМПЕТЕНТНОСТИ И КОМПЕТЕНЦИИ

Компетентность

Понятие компетентности начал распространять Р. Бойцис (*Boyatzis, 1982*). Он развил его в исследовании, в котором установил, что успешного менеджера от менее успешного его коллеги отличает не один единственный фактор, а целый ряд факторов. Этот набор факторов включает в себя личные качества, мотивы, опыт и поведенческие характеристики, которые называются по-разному. Бойцис определял компетентность как: «Способность человека вести себя таким образом, который удовлетворяет требованиям работы в определенной организационной среде, что, в свою очередь, является причиной достижения желаемых результатов».

Он предлагал следующие «группы» компетентности:

- цель и деятельность руководства;
- управление подчиненными;
- управление человеческими ресурсами;
- лидерство.

Однако после Р. Бойциса появилось много альтернативных толкований термина компетентности и высказывались различные точки зрения на то, что именно означает это понятие и каким образом его можно применять. Также множилось количество перечней факторов компетентности. Ниже представлены некоторые определения компетентности:

- поведенческие аспекты, которые влияют на эффективность работы (*Woodruffe, 1990*);
- любые индивидуальные характеристики, которые можно измерить или достоверно подсчитать и относительно которых можно утверждать, что они значимы для различения эффективного и неэффективного выполнения работы (*Spencer et al, 1990*);
- основные способности и потенциальные возможности, необходимые, чтобы хорошо делать определенную работу (*Furnham, 1990*);
- все связанные с работой свойства личности, знания, навыки и ценности, которые побуждают человека хорошо выполнять свою работу (*Roberts, 1997*);
- основное свойство личности, которое приводит к эффективному или превосходному выполнению работы (*Mansfield, 1999*).

Факторы компетентности являются «подтвержденным критерием», то есть они получены в результате анализа ключевых аспектов поведения или «тонких навыков», которые отличают эффективное выполнение работы от менее эффективного. Компетентность, проявляющаяся в поведении, включает в себя такие характеристики, как навыки межличностного общения, лидерство, аналитические способности и ориентация на достижения. Понятие компетентности связано с понятием эмоционального интеллекта, которое обсуждается в конце этой главы.

Компетенция

Агентство повышения квалификации (Training Agency,1988) определило компетенцию как наличие того, что человек, работающий по определенной специальности, должен уметь делать, — «действия, поведение или продукция, которую человек должен уметь демонстрировать». Ее описывали как:

> Широкое понятие, которое представляет собой способность переносить знания и навыки в новые ситуации в пределах профессиональной сферы. Оно охватывает организацию и планирование работ, инновации и воспроизведение видов работ, которые не являются повседневными. Оно включает те качества, которые требуются человеку в работе, чтобы эффективно общаться с сотрудниками, менеджерами и покупателями.

Компетенцию можно определить с помощью «функционального анализа», который определяет, что работники, занимающие конкретные должности, должны уметь делать, и устанавливает стандарты, соответствие которым от них ожидается. Компетенция может быть рабочей или профессиональной, она относится к показателям труда, которых ожидают на данном рабочем месте, и к тем стандартам и результатам, которых должен достичь работник, выполняющий определенные обязанности. Иногда она называется «жесткой» компетенцией.

Различие понятий «компетенция» и «компетентность»

«Компетентность» и «компетенция» — термины, которые широко используются как синонимы. Но Чарльз Вудруф (*Charles Woodruffe, 1991*) уверен, что слово «компетентность» следует использовать для того, чтобы сказать и о способности компетентно выполнять какую-то работу или ее часть, и о совокупности поступков, которые человек для этого совершает. Поэтому он считает, что для того, чтобы избежать недоразумений и путаницы, необходимо различать два термина:

- *Компетентность* — это относящееся к человеку понятие, которое говорит об аспектах поведения, стоящего за компетентным выполнением работы.

- *Компетенция* — это относящееся к работе понятие, которое говорит о сфере профессиональной деятельности, в которой человек компетентен.

Ч. Вудруф утверждает, что области компетенции четко определены, потому что они основаны на функциональном анализе работ. С другой стороны, «анализ компетентности, которая имеет отношение к людям, проводится в другом направлении. Он начинается с определения типов поведения и объединения этих типов в факторы компетентности». Вудруф указывает, что в некоторых перечнях факторов компетентности, которые создаются в организациях, два различных аспекта — работа и человек, представлены так, словно они были прямо сопоставимы, а это не так.

Различие ясно, но на практике многие организации Великобритании применяют смешанный подход, который объединяет использование и поведенческих, относящихся к работникам, факторов компетентности и профессиональной компетенции. В большинстве случаев все это объединяется термином «компетенция». Тем не менее, употребляя этот термин-гибрид, полезно помнить, что он содержит два аспекта, и это необходимо учитывать при анализе и определении компетенции. Например, при разработке системы оплаты, связанной с компетентностью, которая описана в главе 44, желательно решить, что будет выступать в качестве критериев — поведенческие факторы компетентности, профессиональная компетенция или и то, и другое.

Некоторые организации, такие, как *HSBC* и *ICI*, отказываются использовать термин «компетенция» из-за противоречий, которые с ним связаны. Вместо «компетентность» они говорят «способности» — термин, который просто описывает то, что работники должны уметь делать, и то, как они должны себя вести, чтобы успешно выполнять свою работу. Способные работники, как компетентные работники, — это те, кто выполняет свою работу хорошо, достигает целей и соответствует требуемым стандартам. Возможно, предпочтительней было бы избегать противоречий и использовать в качестве общего термина «способности», что подразумевало бы и компетентность, и компетенцию.

СОСТАВЛЯЮЩИЕ КОМПЕТЕНТНОСТИ

Существуют различные точки зрения на то, из чего складывается компетентность. Некоторые утверждают, что понятие компетентности включает в себя поведение отдельных работников при выполнении своих обязанностей, знания и навыки, которые влияют на это поведение или являются основанием для него. Б. Спенсер и др. (*Spencer et al, 1990*) уверенны, что компетентность состоит из:

- *мотивов* — образцов основных потребностей, которые управляют и направляют поступки, заставляя человека делать выбор;
- *свойств* — основных склонностей к определенному поведению или способу реагировать; например самоуверенность, самоконтроль, устойчивость к стрессам, выносливость;
- *я-концепции* — установок или ценностей человека;
- *объема знаний* — знания фактов или процедур, технических (каким образом отыскать неисправность в компьютере) или коммуникативных (каким образом предоставить обратную связь);
- *когнитивных и поведенческих навыков* — скрытых от наблюдения (например способность к дедуктивным или индуктивным умозаключениям) или видимых (например активное слушание).

Другие, например Флетчер (*Fletcher, 1991*), делают акцент на том, что «для компетентного выполнения работы важны не сами знания, а их практическое применение».

Один из вопросов, который решали разработчики системы NVQ, основанной на стандартах компетенции, состоял в том, какую роль в этих стандартах играют знания и понимание. Вопрос стоял так: каким образом работники, способные эффективно выполнять работу, «могли бы ее делать, не понимая, что они делают». Было выявлено, что «знания и понимание, являющиеся основой работы» могут быть *выведены* из деятельности. Компетенция подразумевает способность переносить то, что работники знают и понимают, на различные ситуации, на различные аспекты своей работы.

Некоторые полагают, что компетентность связана только с *поведением*. Личные качества, такие как знания, навыки и «эрудиция», следует рассматривать отдельно в качестве вклада в работу и того, что своим поведением работники преобразуют в продукцию (немедленные результаты) и последствия (долгосрочный вклад).

ТИПЫ КОМПЕТЕНТНОСТИ

Компетентность может быть общей и специфической, пороговой и рабочей или дифференцированной, как это описано ниже.

Общая и специфическая компетентность

Компетентность может быть универсальной, которую можно применить ко всем представителям какой-либо профессии, например менеджмента, независимо от того, в какой организации они работают и какие конкретные обязанности выполняют. Список факторов компетентности, составленный *Management Charter Initiative (MCI)*, попадает в эту категорию. Компетентность может быть общей для организации — ее можно применять ко всем ее работникам. Или она может быть применима к семейству работ — родственной группе должностей, в которой характер работы сходен, но выполняется на разных уровнях. Наконец, компетентность может охватывать классы профессий, такие, как менеджеры, ученые, квалифицированные рабочие, торговый персонал или конторские служащие/административный персонал.

Кроме того, можно выделить компетентность, связанную с индивидуальными обязанностями (компетентность, специфичную для данных обязанностей).

Пороговая и рабочая компетентность

Различие между пороговой и рабочей компетентностью сделал Р. Бойцис (*Boyatzis, 1982*). Пороговая — это базовая компетентность, необходимая для выполнения работы, при этом не делается различия между работниками с высокими и низкими показателями. В то время как рабочая компетентность проводит такое различие.

Однако, по мнению Ч. Вудруфа (*Woodruffe, 1991*), проблема состоит в том, что в работе в значительной мере представлены и пороговая и рабочая компетентность. Работникам необходим определенный уровень, даже чтобы начать работу, а его превышение всегда приветствуется.

Дифференцирующая компетентность

Дифференцирующая компетентность определяет поведенческие характеристики, которые демонстрируют высокоэффективные работники; это характеристики, которые отличают их от менее эффективных — уровень показателей их работы. Уровень компетентности, которого ждут от высокоэффективных работников

в определенных областях, можно использовать как поведенческую модель при обсуждении соглашения о показателях труда в управлении показателями труда.

Один из способов выразить различия между высокоэффективными и менее эффективными работниками — вывести положительные и отрицательные показатели для каждого фактора компетентности, озаглавив их, как в приведенном ниже примере (пример факторов компетентности руководителя).

Определение

Управление, поддержка и мотивирование отдельных работников и групп для достижения желаемых результатов.

Положительные показатели

- Добивается от группы высокого уровня эффективности.
- Ясно определяет цели, планы и ожидания.
- Постоянно контролирует выполнение работы и предоставляет соответствующую обратную связь.
- Поддерживает эффективные взаимоотношения с отдельными работниками и группой в целом.
- Развивает в группе чувство общности цели.
- Создает групповой дух и эффективно мотивирует отдельных членов группы, признавая их вклад, в то же время принимает соответствующие меры, чтобы справиться с плохими работниками.

Отрицательные показатели

- Не добивается от группы высоких уровней эффективности.
- Не способен объяснить цели или нормы выполнения работы.
- Уделяет недостаточно внимания потребностям отдельных работников и группы в целом.
- Не контролирует и не предоставляет эффективную обратную связь по выполнению работы.
- Непоследователен в вознаграждении в случае высоких показателей труда или в принятии мер для борьбы с низкими показателями.

Чтобы обеспечить основу для оценки, можно представить факторы компетентности в виде шкалы (см. следующий пример).

Настойчивость

Самоуверенное и напористое стремление к достижению чего-либо, при котором проявляется решительность и стойкость:

1. Решительный даже под давлением, настойчивый и основательный в изложении своих соображений, очень уверен в себе, не обращает внимания на препятствия.
2. Будет придерживаться определенных мнений, решительно настроен на то, чтобы его услышали, может повернуть назад в случае резкой критики.
3. Может отложить решение, если сомневается, но занимает твердую позицию по важным вопросам, нацелен на компромисс, быстро оправляется от неудач.

4. Избегает быстро принимать решения, выполняет роль беспристрастного координатора охотнее, чем продвигает собственные идеи.
5. Непоследователен в своих взглядах, идет на поводу у группы, позволяет критическим замечаниям и препятствиям останавливать себя.

ОПИСАНИЕ ФАКТОРОВ КОМПЕТЕНТНОСТИ

Описание факторов компетентности называют структурой компетентности, картой компетентности, профилем компетентности или группами и перечнями факторов компетентности:

- *Структура компетентности* определяет требования к факторам компетентности, которые охватывают все ключевые работы в организации или все работы в семействе работ. Структура состоит из «общих факторов компетентности».
- *Карта компетентности* описывает различные аспекты или категории компетентного поведения в профессии, в противоположность таким аспектам компетентности, как стратегические способности, управление ресурсами и качеством. Пример карты компетентности специалиста по ЧР был приведен в главе 5.
- *Профиль компетентности* описывает аспекты компетентности, необходимые для эффективного выполнения определенных обязанностей. Его можно представить в форме «дифференцирующей компетентности» (см. пример, которой приведен ранее в этой главе).

Типичные аспекты компетентности

В 1996 году журнал *«Competency»* («Компетентность») сообщил, что в результате исследований ста двадцати шести организаций было выявлено десять самых широко распространенных способов поведения:

- коммуникации;
- ориентация на достижение/результат;
- концентрация на потребителе;
- работа в команде;
- лидерство;
- планирование и организация;
- коммерческая/деловая осведомленность;
- гибкость/адаптивность;
- развитие других;
- решение проблем.

Кроме этого, типичными были: аналитические способности, достижение результатов, настойчивость, эрудиция, навыки планирования и организации и стратегические способности.

Пример структуры компетентности

Ниже приведен пример структуры компетентности, разработанной для *Prince's Trust*.

- *Ориентация на достижение/результат.* Желание получать хорошо выполненную работу и способность ставить и достигать цели, требующие отдачи всех сил, создавать собственную меру совершенства и постоянно искать пути повышения эффективности.

- *Деловая осведомленность.* Способность видеть и использовать благоприятные коммерческие возможности, понимать их и приоритеты организации и постоянно гарантировать, что организация успешно их использует.
- *Коммуникации.* Способность делать сообщения/передавать информацию ясно и последовательно, в устной и письменной формах.
- *Концентрация на потребителе.* Проявление неустанной заботы о защите интересов внешних и внутренних потребителей, которое гарантирует, что их желания и потребности будут удовлетворены так, чтобы превысить ожидания.
- *Развитие других.* Желание и способность помогать развитию членов своей группы, обеспечивая обратную связь, поддержку, поощрение и наставничество.
- *Гибкость.* Способность адаптироваться к различным ситуациям и эффективно в них работать, а также выполнять разнообразные задачи.
- *Лидерство.* Способность вдохновлять работников прикладывать все силы для достижения желаемых результатов и поддерживать эффективные взаимоотношения с отдельными работниками и группой в целом.
- *Планирование.* Способность выбрать направление деятельности, гарантировать, что ресурсы для ее осуществления имеются в наличии, и разработать план действий, необходимых для достижения определенного намеченного результата.
- *Решение проблем.* Способность анализировать ситуации, диагностировать проблемы, выявлять ключевые вопросы, определять и оценивать альтернативные направления деятельности и находить логичные, практичные и приемлемые решения.
- *Работа в команде.* Способность гибко работать в сотрудничестве с другими членами группы, полностью понимая свою роль в ней.
- *Обмен знаниями.* Склонность добровольно и в полной мере делиться знаниями с другими в интересах организации.

ПРИМЕНЕНИЕ ПОНЯТИЯ

Чтобы избежать ненужных домыслов, лучше всего рассматривать понятие компетентности предельно просто. Во-первых, это полезный термин для описания того типа поведения (тех его аспектов), который нужен организации для достижения высокого уровня эффективности. Это понятие дает общий язык, который помогает сконцентрировать внимание на ключевых вопросах поведения, влияющих на результаты. Во-вторых, понятие компетентности можно использовать для описания тех знаний и умений, которые ожидаются от работников для эффективного выполнения своих обязанностей.

Понятие компетентности лежит в самой основе управления человеческими ресурсами и прямо связано с основной целью стратегического УЧР — приобретать и развивать высококомпетентных работников, которые будут легко достигать целей и, таким образом, вносить максимальный вклад в достижение целей предприятия.

Интегрированное управление ЧР

Язык компетентности и существование структуры компетентности может быть основанием для интеграции видов деятельности, связанных с ЧР, и достижения логически последовательного подхода к управлению работниками. Элементы управления ЧР, интегрированные вокруг структуры компетентности, показаны на рис. 21.1.

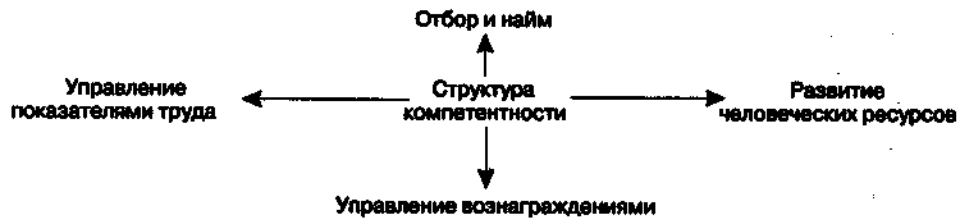

Рис. 21.1. Интегрированное управление ЧР на основании факторов компетентности

Применение понятия компетентности для каждой из этих связанных областей кратко изложено в следующих четырех разделах данной главы.

Отбор и найм

Подход к отбору и найму с позиций компетентности концентрирует внимание на показателях труда, а не на содержании работы. Это предполагает определение критериев эффективности с точки зрения профиля компетентности для данной работы.

Процесс планирования человеческих ресурсов может быть связан с прогнозированием необходимых в будущем факторов компетентности и анализом расхождений между вероятным спросом на конкретные типы факторов и ожидаемым предложением работников, соответствующим таким факторам компетентности, которые должны быть заполнены.

Процессы найма, связанные с факторами компетентности, основаны на определении компетентности и подготовке соответствующего подробного описания нужных работников. Это способствует тому, что сотрудник, проводящий собеседование, ясно понимает, что он должен проводить отбор согласно ряду определенных факторов компетентности. Для этого используется структурированное интервью.

Центры оценки

Центры оценки используют ряд методик для определения того, подходят ли кандидаты для конкретной работы или заслуживают ли они повышения в должности. В центре внимания в данном случае всегда находится поведение, те аспекты компетентности, которые отличают высокую эффективность. В центрах оценки используются различные задания, которые охватывают ключевые поведенческие аспекты работы и стимулируют проявлять их. Эксперты оценивают кандидатов, используя систему подсчета очков по каждому аспекту.

Управление показателями труда

Управление показателями труда — это процесс оценки и повышения этих показателей. Он основан на согласовании целей, требований к компетентности и потребностей развития, измерении результатов и показателей труда в соответствии с этими потребностями и выдвижении новых целей и планов развития на основе этого измерения.

Процесс управления показателями труда связан не только с результатами (продукцией), но и с поведенческими аспектами того, каким образом выполняются обязанности, обуславливающие их получение. В процессе .такой оценки выявляется, что необходимо изменить в поведении для улучшения показателей труда.

Оценку поведения лучше всего проводить на основе изученных должным образом и установленных аспектов компетентности — либо общих, применяемых ко всей профессии, либо характерных для отдельной должности.

Развитие человеческих ресурсов

Понимание аспектов компетентности, необходимых на конкретных должностях, является лучшим основанием для разработки планов обучения: самоуправляемого обучения, наставничества и консультаций, планов личностного развития или более официальных мероприятий и программ обучения.

Система NVQs/SVQs представляет собой средство для определения того, достигли ли отдельные работники определенных стандартов компетентности. NVQs *не* являются обучающими программами, но их можно использовать как основание для определения потребностей в обучении.

Структура, карты и профили компетентности укажут на потребности в обучении — они выявят те специфические аспекты компетентности, на развитие которых необходимо направить энергию, предоставляя соответствующее обучение и поощряя самообразование.

Используя методологию центров оценки, которая основана на аспектах компетентности, центры развития могут способствовать выявлению потребностей в обучении.

Управление вознаграждением

Одним из последних событий в практике управления вознаграждением стало использование оплаты, ориентированной на компетентность. При такой системе оплаты разряды и суммы заработной платы привязаны к достижению определенного уровня компетентности, или же аспекты компетентности используются в качестве разделов системы аналитической оценки работы (часть X).

ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ

Д. Големан (*Goleman, 1995*) определил эмоциональный интеллект как: «способность понимать собственные чувства и чувства других людей, самому себя мотивировать, полностью управлять эмоциями по поводу отношения к себе или своим взаимоотношениям». Это понятие, как объяснял Д. Големан, основано на уверенности в том, что рациональное мышление не в состоянии вычислять успех. Его недостаточно, чтобы иметь высокий IQ (коэффициент интеллекта); необходим еще и эмоциональный интеллект. Хотя понятие эмоционального интеллекта связано с повышением квалификации руководителей, особенно с повышением управленческих навыков, которое описано в главе 38, оно относится к тому, что, по сути, представляет собой ряд факторов компетентности и поэтому может быть рассмотрено в данном разделе.

В. Дулевич и М. Хиггс (*Dulewicz and Higgs, 1999*) подробно проанализировали то, насколько составляющие эмоционального интеллекта — самосознание, управление эмоциями, эмпатия, взаимоотношения, коммуникации и тип личности — соответствуют таким компетенциям, как сенситивность, гибкость, адаптивность, жизнеспособность, влияние, способность слушать, лидерство, последовательность, мотивирование других, энергичность, решительность и ориентация на достижение. Они делают вывод, что между моделями компетентности и составляющими эмоционального интеллекта существуют заметные связи.

22. УПРАВЛЕНИЕ ЗНАНИЯМИ

Управление знаниями связано с накоплением опыта, пониманием процессов, методик и операций организации и обменом опытом и знаниями. Управление знаниями рассматривает знания как ключевой ресурс. Ничего нового в управлении знаниями нет. Как комментируют М. Хансен и др. (*Hansen et al, 1999*): «Сотни лет владельцы семейных предприятий передавали свой коммерческий опыт детям, мастера старательно обучали своему ремеслу подмастерьев, а рабочие обменивались идеями и секретами производства». Однако еще они замечают, что «когда основа промышленной экономики перешла от природных ресурсов к интеллектуальным активам, руководители были вынуждены изучать знания, лежащие в основе их бизнеса, и способы использования этих знаний».

Управление знаниями в такой же, если не в большей степени, связано с работниками и способами приобретения, обмена и распространения знаний, как и с информационными технологиями. Вот почему оно становится важной сферой деятельности для специалистов по ЧР, которые решительно настроены оказывать влияние на даный аспект управления персоналом. Х. Скарбороу и др. (*Scarborough et al, 1999*) уверены, что они должны обладать «способностью анализировать различные типы знания, применяемые организацией... [и] устанавливать связь между ними и вопросами построения организации, карьерных планов и безопасности занятости».

Теория управления знаниями тесно связана с теорией интеллектуального капитала (глава 3) в отношении понятий человеческого, социального и организационного, или структурного, капитала. Эта теория связана также с понятиями организационного обучения и обучающейся организации (глава 34). Ниже рассматриваются следующие аспекты управления знаниями:

- определение процесса управления знаниями;
- понятие знания;
- типы знания;
- цель и значение управления знаниями;
- подходы к управлению знаниями;
- проблемы управления знаниями;
- вклад отдела ЧР в управление знаниями.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ЗНАНИЯМИ

Управление знаниями — это «любой процесс или практика создания, приобретения, овладения, распределения и использования знаний, где бы они ни находились, который увеличивает знания и показатели труда в организациях» (*Scarborough et al, 1999*). Х. Скарбороу и др. считают, что оно сосредоточено на развитии специфичных для организации знаний и навыков, которые являются результатом орга-

низационного обучения. Управление знаниями связано и с запасом, и с движением знаний. Запас — это специальные знания и знания, хранящиеся в компьютерных системах. Движение представляет собой способы, которыми знания передаются от одних работников к другим и от работников в базы данных. Д. Тан (*Tan, 2000*) определял управление знаниями как «процесс систематического и активного управления запасами знаний в организации и их развитие». Управление знаниями подразумевает преобразование ресурсов знаний путем выявления подходящей информации и ее последующего распространения таким образом, чтобы она усваивалась. Стратегии управления знаниями способствуют обмену знаниями, связывая работников друг с другом и с информацией таким образом, чтобы они учились на документально подтвержденном опыте.

Знания можно хранить в базах данных, в описаниях, отчетах, библиотеках, стратегических документах и инструкциях. Они могут передаваться внутри организации посредством информационных систем или такими традиционными способами, как совещания, стажировки, курсы, «мастер-классы», письменные сообщения, видео- и аудиокассеты. Интрасеть обеспечивает дополнительное и очень эффективное средство для передачи знаний.

ПОНЯТИЕ ЗНАНИЯ

Ф. Блэклер (*Blackler, 1995*) отмечает, что «знания многогранны и сложны, будучи и ситуативными и абстрактными, скрытыми и явными, распространенными и индивидуальными, материальными и ментальными, развивающимися и статичными, выраженными словами и закодированными». Он классифицировал формы знаний следующим образом:

- *включенные в технологии*, нормы и организационные процедуры;
- *включенные в культуру* в качестве общих соглашений, историй, ценностей и убеждений;
- *воплощенные в практических*, основанных на деятельности *компетенциях и навыках* ключевых членов организации (практические знания или «ноу-хау»);
- *понимание и когнитивные навыки* ключевых членов организации (понятийные знания или ноу-хау).

И. Нонака (*Nonaka, 1991*) считает, что знания хранятся либо индивидуально, либо коллективно. С точки зрения Ф. Блэклера, практические и понятийные знания являются индивидуальными, а технические и культурные знания — коллективными.

Можно доказать (*Scarborough and Carter, 2000*), что знания возникают из совместного опыта работы и члены конкретной группы или сообщества совместно ими владеют.

Полезно различать данные, информация и знания:

- *данные* состоят из основных фактов — кирпичиков, из которых строится информация и знания;
- *информация* — это данные, которые обработаны с точки зрения значимости для работников, она находится в распоряжении каждого, кто имеет право доступа к ней; как писал П. Друкер (*Drucker, 1988*), «информация — это данные, наделенные значением и целью»;

- *знания* — это информация, которая плодотворно используется; они представляют собой личный опыт, зачастую не имеют вещественного отражения и могут быть неуловимыми — их сложно сохранять, кодировать и распространять.

ТИПЫ ЗНАНИЙ

Согласно И. Нонака и Х. Такеучи (*Nonaka, 1991*), (*Nonaka and Takeuchi, 1995*) знания являются либо явными — определенными, либо невыраженными словами — неписаными. Явные знания можно классифицировать — они записаны, доступны и хранятся в базах данных, корпоративной интрасети и портфеле интеллектуальной собственности. Невыраженные словами знания существуют в головах людей. Их сложно четко выразить в письменной форме, они приобретаются на личном опыте. Как считали М. Хансен и др. (*Hansen et al, 1999*), в числе такого вида знаний — научный и прикладной опыт, действующие ноу-хау, понимание сути отрасли и коммерческий здравый смысл. Главный вопрос в управлении знаниями состоит в том, каким образом невыраженные словами знания преобразовать в знания явные.

ЦЕЛЬ И ЗНАЧЕНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ЗНАНИЯМИ

Как писал Блейк (*Blake, 1998*), цель управления знаниями состоит в овладении коллективным опытом организации и распространении его «повсюду, где он может принести наибольшую отдачу». Это согласуется с подходом, который рассматривает фирму с позиции ресурсов, что, как доказал Р. Грант (*Grant, 1991*), предполагает, что источник конкурентного преимущества лежит внутри фирмы (в ее работниках и их знаниях), а не в том, как она позиционирует себя на рынке. Трасслер (*Trussler, 1998*) объясняет, что «способность эффективно собирать и использовать знания станет главным источником конкурентного преимущества во многих организациях в ближайшие несколько лет». Успешная компания — это компания, создающая знания.

Управление знаниями касается передачи знаний теми, кто их имеет, тем, кто в них нуждается, с целью повышения эффективности организации. В век информации знания, а не материальные активы или финансовые ресурсы являются ключом к конкурентоспособности. По существу, как указывали Мекленберг и др. (*Mecklenberg et al, 1999*): «Управление знаниями позволяет организациям овладевать, применять и создавать ценность из творчества и опыта своих работников».

ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ ЗНАНИЯМИ

Стратегии систематизации и персонализации

М. Хансен и др. (*Hansen et al, 1999*) выделяет два подхода к управлению знаниями:

1. *Стратегия систематизации* — знания тщательно систематизируют и хранят в базах данных, куда имеет доступ каждый член организации, и все без затруднений могут пользоваться ими. Знания являются явными и систематизированы при помощи подхода «человек-документ». Поэтому эта стратегия ориентирована на документы. Знания получают от человека, который их разработал, делают независимыми от него и повторно используют в различных целях. Их хранят в электронных базах, которыми работники могут вос-

пользоваться. Это позволяет многим работникам находить знания, не обращаясь к человеку, который изначально их разрабатывал. Эта стратегия в значительной мере опирается на информационные технологии в управлении базами данных, а также на использование интрасети.

2. *Стратегия персонализации* — знания тесно привязаны к человеку, который их разработал, и распространяются, главным образом, при непосредственном общении между людьми. Это подход «человек-человек», и он подразумевает распространение неписаных знаний. Обмен знаниями происходит, благодаря сети социальных взаимоотношений и поощрению личного общения между работниками и группами. При этом используются неформальные консультации, семинары, мозговой штурм и индивидуальные занятия.

М. Хансен и др. утверждают, что выбор стратегии должен зависеть от организации; от того, что она делает, как она это делает и какая у нее культура. Такие фирмы, как *Ernst & Young*, использующие знания для решения повторяющихся проблем, могут опираться, главным образом, на стратегию систематизации, чтобы легко найти решения похожих проблем. Однако компании, предоставляющие консультации по стратегическим вопросам, такие, как *McKinsey* или *Bain*, будут опираться, в основном, на стратегию персонализации, помогающую им решать возникающие стратегические проблемы, которые требуют творческих и аналитически точных рекомендаций. Им необходимы источники индивидуальных знаний, и они находят и развивают людей, которые способны к распространению знаний эффективно применять подход «человек-человек». В фирмах такого типа заранее выясняют, к кому из директоров или специалистов могут обратиться консультанты по телефону, электронной почте или лично.

В исследовании, проведенном М. Хансеном и др., было установлено, что компании, которые эффективно используют знания, постоянно придерживаются одной стратегии и используют вторую для поддержки первой. Те же, которые пытаются отличиться в обеих стратегиях, рискуют не реализовать ни одной.

Компании, создающие знания

По мнению И. Нонака и Х. Такеучи (*Nonaka and Takeuchi, 1995*), которые цитируют Х. Скарбороу и др. (*Scarborough, 1999*), основной конкурентоспособной деятельностью организации является создание знаний — «организованный, подвижный социальный процесс, в котором различные знания объединены для создания новых результатов, предсказаных или предсказуемых». Основным в создании знаний является переход двух типов знания (неписанных и зафиксированных) друг в друга, посредством процессов социализации (неписаные в неписаные), экстернализации (неписаные в зафиксированные), интернализации (зафиксированные в неписаные) и комбинирования (зафиксированные в зафиксированные).

Подход с позиции ресурсов

Х. Скарбороу и К. Картер (*Scarborough and Carter, 2000*) описывают управление знаниями как «попытку руководства активно создавать, передавать и использовать знания в качестве ресурса организации». Они считают, что эта попытка имеет технические, социальные и экономические компоненты:

- В техническом отношении, управление знаниями подразумевает централизацию знаний, которые свободно распространены по организации, и систематизацию неписаных знаний.
- В социальном и политическом отношении, управление знаниями подразумевает коллективизацию знаний для того, чтобы отменить исключительное право собственности отдельных работников или групп на свои знания.
- В экономическом отношении, управление знаниями отвечает потребности организаций в том, чтобы повысить интенсивность создания и использования знаний.

ВОПРОСЫ УПРАВЛЕНИЯ ЗНАНИЯМИ

Различные подходы, приведенные выше, не дают простых ответов. Ниже обсуждаются вопросы, которые необходимо решать, управляя развитием знаний.

Темп изменений

Один из главных вопросов в управлении знаниями состоит в том, каким образом не отставать от изменений и определять, какими знаниями необходимо овладеть.

Связь стратегии управления знаниями со стратегией коммерческой деятельности

Как показывают М. Хансен и др. (*Hansen et al, 1999*), решающей составляющей в конкурентоспособности являются не знания сами по себе, а способ их применения, так чтобы он соответствовал стратегическим целям. Они указывают на то, что «конкурентная стратегия должна реализовывать стратегию управления знаниями» и что руководство должно ответить на вопрос: «Каким образом знания, которые принадлежат компании, повышают ее ценность для потребителей?» Мекленберг и др. (*Meklenberg et al, 1999*) доказывают, что организации должны «отталкиваться от коммерческой ценности тех знаний, которые они накапливают: если что-то не создает ценности — выбросите это».

Технология и люди

Технологии находятся в центре внимания компаний, применяющих стратегию систематизации, но для организаций, следующих стратегии персонализации, ИТ, в основном, используются как вспомогательное средство. Как поясняют М. Хансен и др. (*Hansen et al, 1999*):

> В модели систематизации менеджерам необходимо использовать систему, которая во многом напоминает обычную библиотеку — она должна содержать большое количество документов и поисковое средство, которое позволяет людям находить нужные и пользоваться ими. В персонифицированной модели важнее иметь систему, которая позволяет людям находить других людей.

Х. Скарбороу и др. (*Scarborough et al, 1999*) считают, что «технологии следует рассматривать в большей степени как средство коммуникации и в меньшей как средство хранения знаний». Управление знаниями больше связано с людьми, чем с технологиями. Как установил в своем исследовании Т. Девенпорт (*Davenport, 1996*), две трети информации менеджеры получают из личных разговоров или по телефону.

Количество неписаных знаний, которые можно систематизировать, ограничено. В организациях, опирающихся на неписаные знания в большей мере, чем на определенные, подход «человек-человек» работает лучше, а ИТ могут только поддерживать этот процесс, но не могут заменить его.

Значение процессов, социального капитала и культуры

Увлечение технологиями часто подразумевает, что процессам (социальным, технологическим и организационным), благодаря которым знания различными способами объединяются и взаимодействуют, уделяется слишком мало внимания (*Blackler, 1995*, цит. по *Scarborough et al, 1999*). Ключевым процессом является взаимодействие между людьми. Оно составляет социальный капитал организации, то есть «сеть социальных взаимоотношений, [которая] является ценным ресурсом для решения социальных вопросов» (*Nahpiet and Ghoshal, 1998*). Сеть социальных взаимоотношений может быть особенно важной для распространения знаний. Кроме того, необходим еще один аспект социального капитала — доверие. Люди не захотят делиться знаниями с теми, кому они не доверяют.

Культура организации может препятствовать распространению знаний. Работники могут принимать за правило придерживать свои знания настолько, насколько могут, потому что «знание — сила». Открытая культура будет поощрять работников делиться своим мнением и знаниями.

Квалифицированные работники

Квалифицированные работники, по определению П. Друкера (*Drucker, 1993*), — это люди, которые имеют высокий уровень образования и специальных навыков и обладают способностью применять эти навыки для выявления и решения проблем. Как пишет Аргирис (*Argyris, 1991*): «Суть и проблема руководства все больше состоит в управлении и объединении автономной, но влияющей друг на друга работы высококвалифицированного персонала». Управление знаниями связано с управлением и мотивированием квалифицированных работников, которые создают знания и играют ключевую роль в их распространении.

ВКЛАД ОТДЕЛА ЧР В УПРАВЛЕНИЕ ЗНАНИЯМИ

Отдел ЧР может вносить значительный вклад в управление знаниями просто потому, что знания распространяются между людьми; это не только вопрос овладения явными знаниями через использование информационных технологий. Обязанность отдела ЧР — гарантировать, что у организации есть тот интеллектуальный капитал, который ей необходим. По словам Капелли и Крокер-Хефтера (*Capelli and Crocker-Hefter, 1996*), рассмотрение фирмы с позиции ресурсов подчеркивает, что «различные практики управления человеческими ресурсами помогают создавать единственные в своем роде компетенции, которые отличают продукты и услуги и, в свою очередь, повышают конкурентоспособность фирмы».

Десять способов, которыми отдел ЧР может внести свой вклад

Ниже кратко изложены основные способы, которыми отдел ЧР может внести свой вклад в управление знаниями. Подробнее они описаны далее в этой главе.

1. Способствовать развитию открытой культуры, в которой распространения знаний относятся к числу ценностей и норм.
2. Поддерживать атмосферу приверженности и доверия.
3. Проводить консультации по построению и развитию организаций, способствующих распространению знаний через сети социальных взаимоотношений, сообщества практиков (группы работников с общими интересами по работе) и работу в группах.
4. Проводить консультации по стратегиям, связанным с ресурсами, и обеспечивать их на практике; гарантировать, что ценные работники, которые могут вносить вклад в создание и распространение знаний, будут привлечены и удержаны.
5. Проводить консультации, посвященные тому, как мотивировать работников делиться знаниями и вознаграждать тех, кто это делает.
6. Способствовать развитию процессов управления показателями труда, в центре внимания которых находится развитие и распространение знаний.
7. Развивать процессы организационного и индивидуального обучения, которые будут создавать знания и способствовать их распространению.
8. Вводить и организовывать рабочие группы, совещания, семинары и симпозиумы, которые предоставляют возможность распространения знаний на основе подхода «человек–человек».
9. Применяя ИТ, разрабатывать системы овладения и, насколько возможно, систематизации зафиксированных и неписаных знаний.
10. Популяризировать идеи управления знаниями среди высшего руководства, побуждать его руководить и поддерживать инициативы по управлению знаниями.

Формирование культуры

В открытой культуре, как считает Шейн (*Schein, 1985*), люди работают из чувства приверженности и сплоченности. Взаимоотношения характеризуются взаимностью и доверием. В такой культуре организации отдают приоритет взаимной поддержке, сотрудничеству, творчеству и конструктивным взаимоотношениям. Закрытую культуру, в которой отсутствуют такие приоритеты, нельзя преобразовать в открытую каким-то «ловким, отлаженным» способом — такого способа не существует. Культуру, которая создавалась в течение длительного времени, сложно изменить. Отдел ЧР может побуждать руководство компании разрабатывать заявления о целях и ценностях, в которых ясно и четко говорится о том, что достижение конкурентного преимущества с помощью развития и эффективного использования уникальных ресурсов знаний и опыта является важной целью организации и что основная ценность — это достижение этой цели с помощью распространения знаний. Такие заявления могут быть риторическими, а могут воплощаться в реальность с помощью различных процессов. Эти процессы описаны ниже.

Поддержание атмосферы приверженности и доверия

Достижение приверженности — это попытка добиться от людей, чтобы они отождествляли свои цели и ценности с целями и ценностями организации, в том числе

с целью развития и распространения знаний. Приверженность можно усилить, развивая стратегию, которая включает реализацию программ общения, обучения и повышения квалификации, инициативы по повышению вовлеченности и «собственности» и внедрение процессов управления показателями труда и вознаграждением.

Развитие в организации атмосферы доверия означает создание доверия между руководством и работниками в качестве основы для поощрения доверительных отношений между отдельными работниками и группами. Вероятнее, что работники будут доверять руководству, если его действия справедливы, законны, последовательны и прозрачны, а также, если оно выполняет свои обещания.

Развивать доверие между руководством и работниками сложно, но все-таки возможно. Создать же доверие работников друг к другу невозможно, а оно важно для распространения знаний. Этому способствует формирование атмосферы доверия в организации, в остальном это вопрос развития социального капитала. Следует создать работникам такие условия, чтобы они должны были работать вместе, и поощрять их взаимодействие и взаимоотношения. Таким образом, работники будут видеть, что ценность распространения знаний в том, что оно помогает достигать общих, одобренных целей. Этому процессу может способствовать деятельность по построению команд. Кроме того, доверие можно повысить, если обмен знаниями является само собой разумеющимся, что и происходит на форумах, конференциях и т. п. Диалог происходит между людьми, которые хотят установить связь друг с другом, и возможности для этого имеются в культуре сотрудничества, творчества и адаптации.

Построение и развитие организаций

Отдел ЧР может содействовать эффективному управлению знаниями, проводя консультации по вопросам построения, основанных на процессах организаций. В таких организациях главное внимание уделяется горизонтальным процессам, пересекающим границы между отделами. Эти организации в большой степени опираются на сети социальных взаимоотношений и межфункциональные или междисциплинарные проектные и целевые группы, а знания являются основной составляющей деятельности. Кроме того, выявляются и поощряются «сообщества практиков», которые, по определению Уенджер и У. Снайдер (*Wenger and Snyder, 2000*), представляют собой «группы работников, неформально объединенных общими профессиональными знаниями и любовью к своей организации». Такие сообщества важны, потому что именно внутри них создаются и распространяются многие неписаные знания организации.

Определяя роль, которую будет играть деятельность по построению организации, необходимо подчеркнуть общность знаний в качестве как ответственности (сфера ключевого результата), так и компетенции (ожидаемый образ поведения). Таким образом, общность знаний может стать признанной частью структуры, а следовательно, и культуры организации.

Деятельность по развитию организации может быть сосредоточена на построении команды внутри сообщества практиков, при этом особое внимание будет уделено процессам взаимодействия, коммуникации и участия. Целью этой деятельности должно быть формирование культуры «совместного владения» знаниями.

Ресурсы

Отдел ЧР может способствовать управлению знаниями, проводя консультации по вопросам привлечения и сохранения работников, имеющих необходимые навыки и способности, в том числе работников, которые демонстрируют поведение, необходимое в культуре общности знаний. Это подразумевает необходимость разработать структуру аспектов компетентности, которую можно использовать в процессе найма и развития работников (глава 21). Она должна содержать идею совместного пользования знаниями как ключевого способа поведения. Этот аспект компетентности можно определить как «стремление добровольно и в полной мере делиться знаниями с другими членами сообщества». На собеседованиях кандидатов следует спрашивать о подходе по отношению к общности знаний в организациях, где они работали до сих пор. Чтобы выяснить точку зрения самих кандидатов, можно задавать вопросы, подобные приведенному ниже:

> Наша организация в значительной мере опирается на достижение успеха с помощью разработки новых продуктов и методов. Для нас важно гарантировать, что знания, созданные в таких разработках, будут как можно шире распространены по организации и дойдут до тех работников, которые смогут с пользой их применять. Как вы думаете, какую роль лично вы могли бы играть в этом процессе?

Подобные вопросы способствуют выяснению ожиданий как части психологического контракта.

Центры оценки тоже могут давать задания и тесты, выявляющие склонность и способность делиться знаниями.

Сохранение квалифицированных работников — это вопрос обеспечения благоприятной рабочей среды и мотивации как материальной, так и нематериальной. Ниже рассматривается проблема мотивации.

Мотивация

В исследовании М. Тампое (*Tampoe, 1993*), которое цитируют Х. Скарбороу и Картер (*Scarborough and Carter, 2000*), было выявлено четыре ключевых стимула для квалифицированных работников.

1. *Личностный рост* — возможность работников полностью реализовать свой потенциал.
2. *Профессиональная независимость* — рабочая среда, в которой квалифицированные работники могут решать поставленные перед ними задачи.
3. *Решение задач* — чувство, что работа завершена, выполнена на высоком уровне и важна для организации.
4. *Денежное вознаграждение* — доход, который представляет собой справедливое вознаграждение за их вклад в успех организации и символизирует этот вклад.

М. Хансен и др. (*Hansen et al, 1999*) создали свою «модель систематизации», согласно которой менеджерам необходимо развивать систему, поощряющую работников записывать то, что они знают, и передавать эти документы в электронное хранилище. Они уверены, что для того, чтобы заставить работников предпринять эти шаги, необходимы реальные стимулы, а не просто приманки. В компаниях, следующих модели персонификации, вознаграждение за прямой обмен знаниями

с другими работниками, вероятно, должно быть дифференцированным. Прямое финансовое вознаграждение за вклад в систематизацию и распространение знаний зачастую не подходит, однако это лучше обсудить при изучении показателей труда как части процесса управления показателями труда.

Управление показателями труда

Отдел ЧР, продвигая и развивая процессы управления показателями труда, может вносить важный вклад в управление знаниями: он устанавливает желательное поведение, основанное на обмене знаниями, и гарантирует, что демонстрируемое работниками поведение изучают и в соответствующих случаях вознаграждают финансовыми и нефинансовыми средствами. Исследования по управлению показателями труда могут выявлять слабые места и потребности развития этих аспектов и предложить программы личностного развития для их удовлетворения.

Отправной точкой этого процесса может стать последовательное привлечение внимания работников к основным ценностям организации (например, совместное владение знаниями), чтобы они понимали, каких действий от них ожидают. Как отмечалось ранее, совместное владение знаниями может быть элементом структуры компетенций, а желаемое поведение — ясно и четко описано и изучено. Например, за основу для согласования требований к компетенциям и оценки того, в какой степени они удовлетворены, можно взять положительные показатели, подобные перечисленным ниже:

- стремится поделиться знаниями с коллегами;
- предпринимает позитивные шаги, чтобы ввести групповые совещания для обмена важной информацией и знаниями;
- выстраивает социальные отношения, которые обеспечивают распространение знаний;
- должным образом гарантирует, что знания получены, систематизированы, записаны и распространены по интрасети и/или другим средствам коммуникации.

М. Хансен и др. (*Hansen et al, 1999*) упоминают, что, согласно *Ernst & Young*, консультантов оценивают, рассматривая показатели работы по пяти аспектам, один из которых представляет собой их «вклад в информационные активы фирмы и его практическое применение». Согласно *Bain*, партнеров оценивают каждый год по различным аспектам, включая объем непосредственной помощи, которую они оказали коллегам.

В процессе осуществления полной обратной связи (глава 32) одним из аспектов оценки со стороны коллег, прямых подчиненных и непосредственных руководителей может выступать степень, в которой работники делятся знаниями.

Организационное и индивидуальное обучение

Организационное обучение имеет место тогда, когда работники обучаются совместно (*Hoyle, 1995*). Оно подразумевает накопление, анализ и практическое применение информационных ресурсов, которые способствуют достижению целей организации. Подходы к управлению знаниями, которые описаны в этой главе, могут серьезно улучшить обучение в организации. Практические действия, свя-

занные с созданием благоприятной среды для обмена знаниями, будут, в частности, способствовать организационному обучению, создавая «богатое поле возможностей для обучения и развития» (*Kessels, 1996*).

Понятие обучающейся организации (глава 34) не менее существенно. Согласно Р. Миллеру и Д. Стюарту (*Miller and Stewart, 1999*), одна из характерных особенностей такой организации состоит в том, что «существуют четко определенные процессы определения, создания, овладения, распределения знания, и люди действуют на их основе». Д. Гарвин (*Garvin, 1993*) теоретически полагает, что обучающиеся организации «быстро и эффективно передают знания по организации, реализуя официальные программы повышения квалификации».

Тем не менее организационное обучение основано на индивидуальном обучении, и значение и методы управления знаниями объясняются на официальных занятиях по повышению квалификации или программах контроля, создаваемых и поддерживаемых отделом ЧР.

Рабочие группы, совещания и прочее

Отдел ЧР может играть важную роль в управлении знаниями, внедряя и организовывая рабочие группы, совещания, семинары и форумы, на которых участники обмениваются информацией и идеями, обсуждают то, что они изучали, и согласуют вопрос о том, как можно применить приобретенные ими знаниям. Помимо того, что такие встречи важны для распространения знаний, они могут способствовать формированию среды, в которой обмен знаниями является естественной непрерывной деятельностью.

Работа с отделом ИТ

Управление знаниями не является привилегией ни отдела ИТ, ни отдела ЧР — им необходимо работать вместе. Отдел ИТ обеспечивает запись и распространение знаний с помощью интрасети. Участие отдела ЧР состоит в том, что он обеспечивает средства для сбора и систематизации неписаных знаний.

Популяризация управления знаниями в среде высшего руководства

В некоторых организациях, таких, как *ICL*, существует должность «директор по планированию знаний», который развивает информационные активы компании. Другие опираются на отдел ИТ или рабочие группы. Однако отдел ЧР может внести большой вклад не только в конкретных сферах деятельности, указанных выше, но и в целом: пропагандируя управление знаниями и подчеркивая при каждой возможности перед высшим руководством важность формирования культуры, в которой понимается значение управления знаниями.

23. АНАЛИЗ И ОПИСАНИЕ РАБОТ И РОЛЕЙ

Анализ работ и ролей (включающий в себя анализ навыков и компетенций) является одним из важных методов в управлении ЧР. Он предоставляет информацию, необходимую для создания должностных инструкций, определения ролей, а также личных спецификаций и спецификаций обучения/повышения квалификации. Он играет большую роль в построении организаций и работ, отборе и найме, управлении показателями труда, управлении обучением и развитием, управлении карьерой, оценке работ и построении систем оплаты труда. Все это — ключевые процессы УЧР.

В этой части рассматриваются следующие моменты:

- определение;
- анализ работ;
- ролевой анализ;
- анализ навыков;
- анализ компетенций;
- должностные инструкции;
- ролевые профили.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ

Анализ работ

Анализ работ — это процесс сбора, анализа и подробного изложения информации о содержании работ. Он дает основание для составления должностных инструкций, найма, повышения квалификации, оценки работ и управления показателями труда. В анализе работ внимание направлено на то, что должны делать работники, занимающие определенные должности.

Ролевой анализ

Ролевой анализ — это тоже сбор информации, связанной с работой, которую выполняют люди, но, по-существу, он рассматривает роль, которую работник играет, выполняя свою работу, а не задачи, которые он решает. Другими словами, он связан не столько с содержанием работы, сколько с поведением, которого ожидают от исполнителя роли, с тем, как ведет себя работник, чтобы достичь цели (например, совместная работа, гибкая работа, различные стили руководства). На практике содержание работ и роли, которые играют работники, определяют с помощью сходных аналитических процессов, хотя цели анализа будут несколько отличаться.

Некоторые используют термин «ролевой анализ» так, как будто он охватывает и содержание работы, и ее поведенческие аспекты. Другие, по-видимому, используют эти термины как взаимозаменяемые. Однако стоит проводить различие между тем, что некто должен делать, и тем, какую роль он играет, делая это (требования к поведению).

Анализ компетенций

Анализ компетенций связан с функциональным анализом, который определяет рабочую компетентность, и поведенческим анализом, который устанавливает поведенческие аспекты, влияющие на показатели труда. *Рабочая, или профессиональная, компетентность* относится к ожидаемым показателям труда на рабочем месте — тому, что работники должны уметь делать — и к стандартам и результатам, которых они должны добиваться, выполняя определенные обязанности. *Поведенческая, или личная, компетентность* относится к тому, что работник привносит в свою работу, благодаря характерным чертам своей личности.

Должностные инструкции

В должностных инструкциях излагаются цель работы, ее место в структуре организации, условия, в которых работает человек, занимающий данную должность, и его ответственность или задачи, которые он должен решать.

Ролевой профиль

Ролевой профиль или определение роли описывает роль, которую играют работники, чтобы удовлетворить требованиям к своей работе. В нем ясно и четко высказаны ожидания и сферы ключевых результатов или ответственности: чего работники должны достичь на своей должности и за что они будут отвечать (иногда это называют декларацией ответственности). Кроме этого, в ролевом профиле устанавливаются требования к поведению в форме компетенций. Пример общего определения роли (т. е., определения, охватывающего профессию, а не отдельно взятую роль) см. далее на рис. 23.2.

Личная спецификация

В личной спецификации, которую также называют рабочей спецификацией или спецификацией персонала, излагаются требования к образованию, квалификации, профессиональному обучению, опыту работы, свойствам личности и компетенциям работника, занимающего определенную должность, которым необходимо соответствовать, чтобы удовлетворительно выполнять свою работу. Личная спецификация используется при отборе и найме (см. об этом главу 25).

Спецификации обучения или повышения квалификации

В спецификации обучения или повышения квалификации определены знания и навыки, необходимые для достижения приемлемого уровня показателей труда. Ее принимают за основу для разработки программ обучения и развития (глава 36). Спецификации обучения составляются на основе анализа свойств, навыков и компетенций.

АНАЛИЗ РАБОТ

Анализ работ дает следующую информацию о работе:

- *общая цель* — для чего существует данная должность и, в сущности, какой вклад ожидается от занимающего ее работника;

- *содержание* — характер и сфера работы — выполняемые задачи, операции и обязанности — то есть процессы преобразования инвестиций (знания, навыки и способности) в продукты (результаты);
- *подотчетность* — результаты или продукты, за которые работник на этой должности отвечает;
- *критерии выполнения* — критерии, меры или показатели, которые дают возможность оценить выполненную работу;
- *ответственность* — ответственность работника, занимающего должность, относительно масштаба и вложений в работу; объем полномочий при принятии решений; сложность, масштаб, разнообразие и запутанность решаемых проблем; количество и стоимость ресурсов, находящихся под его управлением; тип и важность межличностных отношений;
- *организационные факторы* — подчинение работника, занимающего данную должность, то есть кому он/она подчиняется непосредственно (линейный менеджер) или функционально (по вопросам, связанным со специализированными областями, такими, как управление финансами или персоналом); кто прямо или косвенно подчиняется данному работнику; в какой степени он включен в групповую работу;
- *мотивационные факторы* — конкретные особенности работы, которые могут мотивировать или демотивировать работника;
- *факторы развития* — повышение в должности и карьерные перспективы, возможность приобрести новые навыки или специальные знания;
- *факторы среды* — условия труда, охрана труда и техника безопасности, работа в ночное или вечернее время, подвижность и эргономические факторы, связанные с дизайном и использованием оборудования или рабочих мест.

Подход к анализу работ

Суть анализа работ состоит в том, чтобы применять системные методы сбора информации о работах. В процессе анализа работ информация о содержании работ (о том, что делают работники) собирается и анализируется.

Анализ работ, по существу, представляет собой сбор данных. Основные шаги, которые предпринимаются для этого, описаны ниже.

Сбор данных — основные шаги

Основные шаги, необходимые, чтобы собрать информацию о работах, следующие.

- Получить документы, которые дают информацию о данной работе, например руководства по организации, процедуре работы или обучению.
- Запросить у менеджеров основные сведения, связанные с работой: общая цель, основные действия, которые должен выполнять сотрудник, ответственность, которая предполагается, взаимодействие с другими работниками.
- Задать работникам, занимающим должность, подобные вопросы об их работе — иногда полезно убедить их вести дневник или подробные записи рабочей деятельности в течение недели или двух.
- В отношении некоторых работ, в особенности работ, предполагающих использование навыков ручного труда или канцелярской/административной

работы, наблюдать за работниками в процессе работы. Это полезно даже в отношении менеджеров или специалистов, если позволяет время.

Существует ряд методов сбора данных для анализа работ; они описаны ниже.

Интервью

Необходимая информация

Чтобы узнать все особенности работы, необходимо провести интервью с работниками и уточнить полученные данные у их менеджеров или руководителей групп. Целью интервью должно быть получение всех существенных данных, относящихся к работе, в том числе:

- название должности, которую занимает работник;
- название должности, которую занимает его менеджер или руководитель группы;
- названия должностей и количество подчиненных данного работника (лучше всего, если они записаны в схеме/структуре организации);
- краткое описание (одно-два предложения) общей роли или цели работы;
- список основных задач или обязанностей, которые работник должен выполнять; если нужно, следует уточнить, какие результаты или продукты должны быть получены в итоге, какими ресурсами работник распоряжается, какое оборудование использует, какие контакты осуществляет и как часто выполняет задачи.

Эти основные данные можно дополнить вопросами, выстроенными с целью добиться от работников некоторой информации об уровне их ответственности и требованиях, предъявляемых к ним в работе. Такие вопросы бывает трудно сформулировать и трудно дать на них ответ, имеющий существенное значение. Ответы могут быть слишком неопределенными или вводящими в заблуждение, и обычно их приходится проверять у руководителя работника или в последующих интервью. В конце концов, они дают работникам возможность выразить свое мнение по поводу работы и могут дать полезные идеи для дальнейших обсуждений. Эти вопросы могут касаться таких аспектов работы, как:

- уровень испытываемого контроля и степень полномочий при принятии решений;
- типичные задачи и количество инструкций, доступных при их решении;
- относительная сложность выполняемых заданий;
- навыки и квалификация, требуемые для выполнения данной работы.

Проведение интервью

Интервью для анализа работ нужно проводить следующим образом:

- Составить вопросы в логической последовательности, которая поможет работникам, с которыми проводится интервью, упорядочить свои представления о работе.
- Заранее выяснить необходимую информацию, чтобы определить, что работники делают: ответы на вопросы зачастую расплывчаты и могут предоставлять информацию в виде нетипичных примеров.

- Гарантировать, что работники не смогут отделаться общим или завышенным описанием своей работы — если, к примеру, интервью является частью оценки работы, будет странно, если работники не представят свою работу в самом лучшем свете.
- Отделить «зерна от плевел»: ответы на вопросы могут дать много несущественных данных, которые необходимо отсеять перед подготовкой должностной инструкции.
- Получить от работников ясное изложение их полномочий в принятии решений и количества указаний, которые они получают от менеджеров или руководителей групп. Это нелегко — если спросить, какие решения вы уполномочены принимать, большинство работников будут озадачены, потому что они думают о своей работе с точки зрения обязанностей и задач, а не абстрактных решений.
- Избегать наводящих вопросов, из которых ясно, какого ответа ожидают.
- Предоставить работнику возможность высказаться, создав атмосферу доверия.

Перечень вопросов интервью при анализе работ

Проводя интервью, полезно использовать перечень вопросов. Сложные перечни не нужны; они только вводят работников в замешательство. Суть искусства анализа работ «в его простоте». Стоит охватить следующие моменты.

- Как называется ваша должность?
- Кому вы подчиняетесь?
- Кто вам подчиняется? (Полезно иметь структурную схему организации.)
- В чем состоит главная цель вашей работы? (То есть, в общих словах, чего от вас ожидают?)
- Что влияет на вас в процессе достижения этой цели? (Например, ответственность перед руководством, ключевые результаты или основные задачи.) Опишите, *что* вы должны делать, а не то, *как* вы это делаете. Также укажите, почему вы должны это делать, то есть те результаты, которых от вас ожидают.
- Какие параметры используются в вашей работе? (Используйте такие термины, как план производства или продаж, количество рассмотренных вопросов, количество подчиненных, количество клиентов.)
- Что еще вы можете рассказать о вашей работе в дополнение к сказанному, например:
  - насколько ваша работа сопряжена с другими работами в вашем отделе или в других подразделениях компании;
  - каковы требования к гибкости (разнообразны ли задачи, которые вы должны решать);
  - каким образом перед вами ставят задачи и каким образом рассматривают и утверждают вашу работу;
  - ваши полномочия в принятии решений;
  - с кем вы контактируете внутри и вне компании;
  - какое оборудование, механизмы и инструменты вы используете;
  - другие характерные особенности вашей работы, такие, как командировки, напряженность, требования к выносливости, работа в ночное или вечернее время, опасная работа;

– с какими основными проблемами вы встречаетесь, выполняя вашу работу;
– какие знания и навыки вам необходимы, чтобы выполнять свою работу.

Цель данного перечня — структурировать интервью при анализе работ в соответствии с вышеприведенными заголовками.

Проверка полученной информации

Рекомендуется всегда уточнять информацию, предоставленную работниками, у их менеджеров или руководителей групп. Взгляды на работу могут быть различны, и все они должны быть приведены в соответствие. Помимо организационных проблем, анализ работ часто обнаруживает и такие проблемы. Эта информация может принести дополнительную пользу от процесса анализа работ.

Преимущества и недостатки

Преимущества метода интервью состоят в том, что он очень гибкий, может предоставить всестороннюю информацию и его легко организовать и подготовить. Однако сам процесс интервью может отнимать много времени, а его результаты не всегда легко анализировать. В этом причина того, что в большинстве случаев при проведении анализа используются опросные листы, которые дают предварительную информацию о работе, ускоряя этим процесс интервью или даже полностью его заменяя, хотя это средство может упустить многие «изюминки» работы, то есть того, что она представляет собой в реальности, а эти особенности необходимы для достижения максимально полного понимания роли работника.

Опросные листы

Работники могут заполнять опросные листы, которые содержат вопросы, включенные в вышеприведенный перечень, а их менеджеры или руководители групп могут подтвердить их. Опросные листы экономят время интервью, фиксируя исключительно связанную с фактами/фактическую информацию и давая аналитику возможность заранее составить вопросы так, чтобы охватить те области, которые требуют более глубокого исследования.

Преимущество опросных листов состоит в том, что они могут быстро и дешево давать информацию о большом количестве работ. Однако для них требуется большая выборка, а построение опросного листа — работа, которая требует квалификации и может быть выполнена только на основе некоторого предварительного сбора данных на местах. Перед началом полномасштабного использования опросного листа настоятельно рекомендуется провести его пробное испытание. Точность результатов также зависит от желания и способности заполнить опросный лист. Многим трудно выражать свое представление о работе в письменной форме, даже если они хорошо знают и выполняют ее.

Перечни и шкалы

Контрольный перечень, который дается работникам для заполнения, похож на опросный лист, но ответы требуют меньше субъективных суждений и предлагают варианты ДА или НЕТ. Перечни могут включать до 100 видов деятельности; работники отмечают галочкой те задачи, решение которых подразумевает их работа.

Как и опросные листы, перечни необходимо тщательно готовить, а важным является испытание на местах. Оно гарантирует, что инструкции по выполнению удовлетворительны и что ответы имеют смысл. Перечни можно использовать только при большом количестве работающих на данной должности. Если выборка меньше 30, результаты могут быть непредсказуемыми.

Оценочные шкалы представляют собой улучшенный вариант относительно грубого перечня. Как и перечень, они предлагают работникам список видов деятельности. Однако вместо простой просьбы отметить те из них, которые работники выполняют, шкалы предлагают оценить их (обычно от одного до семи), в соответствии с количеством времени, затрачиваемым на эту деятельность и иногда важностью задачи. Эти шкалы могут иметь такой вид, как показано в табл. 23.1.

Существует ряд доступных универсальных шкал, из которых самое широкое применение находит *Опросный лист анализа должностей (Position Analysis Questionnaire)*, разработанный Мак-Кормиком и др. (*McCormick et al, 1972*). В его основе лежало исследование более 3700 работ, на основании чего были выделены шесть основных рабочих факторов:

- ввод информации;
- умственная деятельность; например, принятие решений;
- трудозатраты; например, использование механического контроля;
- взаимоотношения с людьми;
- рабочая среда;
- другие характеристики.

Для каждого заголовка, измеряющего специфические требования для почти 200 факторов работы, разработана своя шкала. Каждая шкала описывает определенную деятельность, и существует эталон для каждого пункта оценки, как в примере, приведенном в табл. 23.2.

Таблица 23.1

Пример оценочной шкалы для анализа работ

Оценочная шкала для анализа работ		
Описание деятельности	**Время, затрачиваемое на осуществление данной деятельности**	**Важность деятельности**
Запросы информации по телефону	1. Почти нисколько (менее 10%). 2. Малая часть работы (10–24%). 3. Менее половины работы (25–44%). 4. Почти половина работы (45–54%). 5. Довольно большая часть работы (55–74%). 6. Очень большая часть работы (75–89%). 7. Почти вся работа (90% и более)	1. Совсем не важно. 2. Не слишком важно. 3. Не очень важно. 4. Имеет некоторую важность. 5. Важно. 6. Очень важно. 7. Крайне важно

Таблица 23.2
Опросник анализа должностей — пример эталонной шкалы для одного из факторов
(McCormick et al, 1972)

Непосредственно наблюдаемое пристрастие (заметное пристрастие к подручным предметам)	
7	проверяет работу механизма часов на предмет неисправности
6	читает корректуру газетных статей перед публикацией
5	снимает показания домашнего электросчетчика
4	делает записи на квитанциях
3	следит за положением ножа, когда разделывает мясо
2	расписывает стены дома
1	энергично подметает улицу
0	не проявляет никаких заметных пристрастий

Преимущества опросного листа для анализа должностей в широте применения, всесторонности и наличии эталонов. Однако его использование занимает много времени и требует некоторых специальных знаний.

Наблюдение

Наблюдать — означает изучать работников за работой, подмечая, что они делают, как они это делают и сколько времени на это уходит. Этот метод можно использовать, смотря по ситуации, там, где относительно малое количество ключевых работ и необходим глубокий анализ. Но его применение требует много времени, и его трудно осуществить в отношении работ, подразумевающих в основном недоступную для наблюдения умственную деятельность или высококвалифицированный ручной труд, в котором действия выполняются слишком быстро, чтобы безошибочно их замечать.

Самонаблюдение

Можно попросить работников проанализировать собственную работу и подготовить ее описание. Это значительно экономит аналитику время, которое он может потратить на проведение интервью или наблюдение за работником. Однако работникам не всегда легко это сделать, возможно, потому, что то, что они делают, в значительной мере составляет часть их самих, и им трудно разделить информацию на различные элементы. Поэтому в большинстве случаев требуется некоторое руководство. Если в опрос вовлечен целый ряд работников (например, они должны оценить работы), рекомендуется провести специальные учебные занятия, на которых они смогут практиковаться в анализе своей собственной работы и работы других людей. Используя этот метод можно пойти еще дальше: собрать работников вместе, под руководством специалиста по анализу работ провести анализ и тут же составить должностные инструкции. Никогда не помешает сделать образец должностной инструкции, который показывает требуемую форму.

Дневники и рабочие журналы

Этот подход требует от работников, чтобы они анализировали свою работу, отмечая свои действия в дневниках или рабочих журналах. Специалист по анализу работ может взять их за основу для составления должностных инструкций. Работникам необходимо разъяснить, каким образом вести дневник или рабочий журнал.

Их можно попросить описывать обычный день час за часом или записать свои действия в форме рассказа по окончании какого-либо периода времени, обычно дня. Дневники и рабочие журналы лучше всего использовать в достаточно сложной управленческой деятельности и там, где у работников есть необходимые аналитические навыки и способность выражать свои мысли в письменной форме.

Анализ иерархии задач

Анализ иерархии задач, разработанный Д. Аннетом и К. Дунканом (*Annet and Duncan, 1971*), разбивает работы или их сферы на задачи, подзадачи и планы, расположенные в иерархическом порядке. Задачи определяются в терминах целей или конечных продуктов, и планы достижения целей также подвергаются анализу. Процесс начинается с анализа общей задачи. Затем строится иерархия подзадач вместе с их продуктами и определяются промежуточные планы их достижения.

Этот метод предполагает:

- использование активной формы глаголов, которые понятно и конкретно описывают то, что нужно делать;
- определение стандартов выполнения работы, то есть, уровня показателей труда, которые должны быть достигнуты, для того чтобы считать задачу или операцию выполненной удовлетворительно;
- перечисление условий, связанных с показателями выполнения задачи, которые могут включать в себя факторы среды, такие, как работа в зоне высокого шума.

Обычно этот подход применяется к работам, связанным с переработкой или производством, но принципы анализа подзадач и определения стандартов продукции и показателей труда подходят для анализа работ любого типа.

Выбор метода

При выборе метода анализа работ критериями выбора являются цель использования, его действенность в отношении получения требуемых данных, уровень специальных знаний, необходимых для проведения анализа, и имеющиеся в наличии ресурсы и время. Далее кратко изложены преимущества и недостатки каждого метода:

- *Интервью* — это основной метод и, по сути, наиболее широко применяемый. Он требует навыков и времени. Специалистам по анализу работ необходима подготовка. Использование перечня вопросов повышает эффективность.
- *Опросные листы, перечни и шкалы* — они могут быть полезны, поскольку помогают работникам описать их деятельность и экономят время на интервью. Однако необходимо уделять большое количество времени на составление и оценку опросных листов, которые, в идеале, должны быть связаны с конкретной работой. Они могут не обнаружить всех особенностей работы. Если они чрезмерно обобщены, работникам будет очень легко давать неопределенные или бессвязные ответы.
- *Наблюдение* — самый точный метод для анализа содержания работы (того, что работники действительно делают). Однако он требует столько времени, что используется редко, исключение составляет подготовка детального описания физических или канцелярских работ с целью обучения.

- *Самонаблюдение* — это самая быстрая и экономичная форма анализа работ. Однако она опирается на часто ограниченную способность людей описывать собственную работу. Поэтому им нужно дать указания в форме опросных листов и перечней.
- *Дневники и рабочие журналы* — наиболее полезны в отношении управленческого труда, но чересчур многого требуют от работников, и могут возникнуть затруднения при их анализе.
- *Анализ иерархии задач* — этот метод дает полезную структуру для анализа работ с точки зрения продуктов (особенно полезная черта этого подхода), планов (вложений) и взаимоотношений. Его можно использовать, анализируя данные, полученные с помощью интервью или других методов.

Возможно, самым широко применяемым методом является интервью, которое часто дополняют опросными листами. При проведении крупномасштабной оценки работ ключевые «эталонные» работы, на которых эта оценка будет основываться, можно анализировать с помощью интервью, тогда как опросные листы используются для других работ.

РОЛЕВОЙ АНАЛИЗ

Ролевой анализ — это продолжение анализа работ; обычно он проводится с помощью интервью, возможно, дополненном одним из методов анализа компетенций. Ролевой анализ выявляет основные сферы ответственности (сферы ключевых результатов) и определяет компетенции, которые необходимы работникам, и роли, которые они играют, выполняя свою работу. Особое внимание уделяется тому, как они работают с другими людьми (их взаимоотношения с менеджерами, руководителями групп, коллегами, поставщиками, покупателями и любыми другими людьми вне организации, с которыми они имеют дело), как они вписываются в организационную структуру, насколько независимых действий от них ожидают, и как они устанавливают свои приоритеты.

АНАЛИЗ НАВЫКОВ

Анализ навыков выявляет навыки, необходимые для достижения принятых стандартов выполнения работы. В основном, он применяется в отношении технических, ремесленных, физических и канцелярских работ, чтобы предоставить основу для разработки программ обучения и повышения квалификации, которые описаны в главах 35 и 36. Анализ навыков начинается с общего анализа работ, однако он подробно рассматривает не только то, что должны делать работники, но также конкретные способности и навыки, которые им необходимы, чтобы делать это. Составляющие анализа навыков, описанные ниже, разработаны, главным образом, для использования в физических или канцелярских работах:

- разложение работы на составные части;
- анализ навыков физического труда;
- анализ заданий;
- анализ ошибок;
- анализ обучения в процессе работы.

Разложение работы на составные части

Метод разложения работы на составные части подразумевает анализ ее по отдельным операциям, процессам или заданиям, которые можно выделить и выполнение которых можно отслеживать в целях обучения.

В стандартной форме результаты такого анализа фиксируются в трех столбцах:

- *столбец ступеней*, в котором описываются различные ступени работы — большинство полуквалифицированных работ легко разбиваются на составные;
- *столбец обучения*, в котором напротив каждой ступени делается запись о том, каким образом следует выполнять задание. Фактически, это описание того, чему стажер должен научиться;
- *столбец ключевых характеристик*, в котором любые особые черты, такие, как стандарты качества или инструкции по технике безопасности, записываются напротив каждой ступени, чтобы на них можно было обратить внимание стажеров при обучении работе.

Анализ навыков физического труда

Анализ навыков физического труда — метод, появившийся на основе исследований работы. Он отделяет навыки и знания, применяемые квалифицированными рабочими при выполнении заданий, требующих большой ловкости рук. Делается это в целях обучения. Метод используется для анализа коротких, постоянно повторяющихся операций, таких, как сборка на конвейере и другие подобные промышленные виды работ.

Движения рук, пальцев и другие движения квалифицированных рабочих во время выполнения работы отслеживаются и подробно фиксируются. В этом анализе внимание сосредоточено на требующих сноровки элементах работы, которые, хотя они и не представляют никаких трудностей для квалифицированных рабочих, необходимо глубоко разобрать, прежде чем практиканты смогут им обучаться. Подробно фиксируются не только движения рук, но также особенные сигналы (зрительные и от других органов чувств), которые рабочие улавливают при выполнении заданий. При необходимости добавляют пояснительные примечания.

Анализ заданий

Анализ заданий — это системный анализ поведения, требуемого при выполнении задания. Он помогает выявить зоны затруднений и соответствующие методы тренировки и создать учебные пособия, необходимые для успешного обучения. Его можно применять к работам любого типа. Аналитический подход, используемый в анализе заданий, подобен подходам, применяемым при разложении работ и анализе навыков физического труда. Результаты анализа обычно фиксируются в стандартной форме по четырем столбцам, как это изложено ниже:

- *задание* — краткое описание каждого элемента;
- *уровень важности* — относительное значение каждого задания для успешного выполнения всей работы;
- *степень сложности* — уровень знаний или навыков, требуемый для выполнения каждого задания;
- *метод обучения* — методики обучения, требуемая практика и опыт.

Анализ ошибок

Анализ ошибок — это процесс анализа типичных ошибок, которые случаются при выполнении задания, особенно, если цена ошибки высока. Он проводится, когда ошибки широко распространены.

Работа исследуется с помощью опросов рабочих и бригадиров, и выявляются самые распространенные ошибки. Затем создается подробное описание ошибки, которое дает практикантам информацию о том, какие ошибки возможны в работе, как их можно опознать, каковы их причины, какие последствия они имеют, кто за них отвечает, какие действия практикантам следует предпринять, если допущена конкретная ошибка, а также каким образом можно предотвратить повторение ошибок.

Анализ обучения в процессе работы

Анализ практического обучения описан К. Перном и Р. Кандолой (*Pearn and Kandola, 1993*). Этот метод направлен на то, что вкладывается в работу, и на ее процесс, а не на содержание. При этом анализируются девять обучающих навыков, которые способствуют удовлетворительному выполнению работы. Обучающий навык используется для повышения других навыков или знаний и представлен широкими категориями рабочего поведения, которому необходимо научиться. Обучающими навыками являются:

- *физические навыки*, требующие практики и повторений, чтобы добиться правильного выполнения;
- *составные операции* или последовательность действий, которые запоминаются или выполняются с помощью письменных материалов, таких, как инструкции;
- *невербальная информация*, такая, как звук, запах, вкус, зрительное и тактильное ощущения, которая используется для проверки, оценки или распознавания и которая обычно требует практики для правильного понимания;
- *запоминание* фактов или информации;
- *упорядочение, установление приоритетов и планирование*, которые используются в той степени, в которой работник волен определять способ выполнения конкретных рабочих действий и отвечает за него;
- *предвидение* и прогнозирование;
- *диагностика, анализ и решение проблем*, с чьей-либо помощью или без таковой;
- *понимание или использование письменных инструкций* и других источников информации, таких, как диаграммы или схемы;
- *применение* новых идей и систем.

При проведении интервью для анализа обучения в процессе работы, интервьюер получает информацию о главных целях работы и основных, составляющих ее действиях, а затем, используя списки вопросов по каждому из девяти обучающих навыков, более глубоко анализирует каждое действие, фиксируя ответы и добиваясь как можно большего количества примеров по каждому пункту.

АНАЛИЗ КОМПЕТЕНЦИЙ

Определение

Анализ компетенций связан с функциональным анализом, определяющим рабочую компетентность, и поведенческим анализом, устанавливающим те аспекты поведения, которые влияют на компетентность выполнения работы.

Подходы к анализу компетенций

Существует семь подходов к анализу компетенций. Начиная с самого простого, они представляют собой:

- мнение экспертов;
- структурированное интервью;
- рабочие группы;
- функциональный анализ;
- метод критических случаев;
- репертуарные решетки.

Мнение экспертов

Это простейший, самый грубый и наименее удовлетворительный метод. Составляется «экспертная комиссиея» из сотрудников отдела персонала, которая обсуждает, возможно с другими «экспертами» из того же отдела, список, составленный на основе их собственного понимания того, «что принимать во внимание».

Этот метод является неудовлетворительным, потому что в отсутствие детального анализа довольно низка вероятность того, что именно эти компетенции требуются в организации, что они реальны и измеримы. Такой список будет неприемлемым еще и потому, что не были привлечены линейные менеджеры и работники.

Структурированное интервью

Структурированное интервью начинается с того, что «эксперты» составляют список компетенций и обрабатывают его, подвергая ряд работников структурированному интервью. Интервью начинается с определения сферы ключевых результатов или основной подотчетности роли и продолжается анализом поведенческих характеристик, которые отличают работников с разным уровнем компетентности.

Основной вопрос — это: «Каковы положительные или отрицательные показатели поведения, которое приводит или не приводит к высокому уровню выполнения работы?» Вот примерный перечень анализируемых показателей поведения:

- направленность личности (мотивация достижения);
- влияние на результаты;
- аналитические способности;
- стратегическое мышление;
- творческое мышление (способность вводить новации);
- настойчивость;
- коммерческий взгляд;
- руководство и лидерство;
- межличностные взаимоотношения;
- способность передавать информацию;
- способность адаптироваться и справляться с изменениями и напряжением;
- способность планировать и управлять проектами;
- склонность делиться знаниями.

Для каждой области будут найдены примеры эффективного поведения.

Одна из проблем этого подхода состоит в том, что он слишком в большой мере опирается на способность эксперта получить информацию от опрашиваемых. Кроме того, нежелательно применение дедуктивного подхода, который заменяет анализ подготовкой списка компетенций. Гораздо лучше использовать индуктивный подход, который начинается с определения типов поведения и затем группирует их по компетенциям. Это можно сделать в рабочих группах с помощью анализа положительных и отрицательных показателей, которые улучшают понимание компетенций в профессии или работе, как описано ниже.

Рабочие группы

В рабочие группы входят люди, которые обладают «экспертными» знаниями или опытом работы, — менеджеры или работники — и посредник, обычно, но не обязательно, сотрудник отдела персонала или внешний консультант.

Рабочая группа начинается с анализа «центральных» аспектов компетентности в данной организации: какие качества должны быть использованы в работе, чтобы достичь успеха. Затем согласуются сферы рабочей компетентности — ключевые действия, которые выполняются работниками в рассматриваемой роли. Они определяются в терминах продуктов, то есть результата, который должен быть достигнут в конкретном аспекте данной роли. С этой целью можно использовать существующие определения ролей.

Используя сферы компетенций в качестве основы, члены группы приводят примеры эффективного поведения, то есть поведения, которое, по всей вероятности, создает желаемые результаты. Основной вопрос — это: «Что они делают и каким образом ведут себя, когда эффективно исполняют свою роль?» Ответы на этот вопрос будут высказываться в такой форме: «Человек в этой роли хорошо ее исполняет, когда он/она...». Примеры обсуждаемого типа поведения можно приводить отовсюду, откуда возможно. Ответы пишут на плакатах, висящих на стене. Далее группа, с помощью посредника, анализирует свои ответы и переводит их в ряд компетенций, которые определяются в терминах фактического поведения, указанного ранее. Слова, которые употребляла группа, используются максимально для того, чтобы они могли «владеть» результатом. Эти компетенции формируют основание для структуры общих или профиля специфических компетенций.

Например, одной из сфер компетенции роли директора по управлению персоналом может быть планирование человеческих ресурсов, определенное как:

> Составление прогнозов потребностей в человеческих ресурсах и планов их приобретения, сохранения и эффективного использования, которые гарантируют, что потребности компании в человеческих ресурсах удовлетворены.

Аспекты компетенции в этой сфере можно выразить как: «Некто в этой роли будет хорошо ее исполнять, если он/она»:

- добивается участия в разработке стратегии коммерческой деятельности;
- вносит свой вклад в бизнес-планирование, придерживаясь стратегической точки зрения на перспективные вопросы, связанные с человеческими ресурсами, которые могут повлиять на стратегию коммерческой деятельности;
- налаживает связи с коллегами из высшего руководства, чтобы понимать вопросы планирования человеческих ресурсов, которые они ставят, и отвечать на них;

- предлагает практические способы совершенствования использования человеческих ресурсов.

Роль посредника в рабочей группе состоит в том, чтобы стимулировать группу, помогать ей анализировать свои находки и, в целом, способствовать созданию набора компетенций, которые можно иллюстрировать примерами поведения.

Функциональный анализ

Функциональный анализ представляет собой метод, который применяется для того, чтобы определить основанные на компетентности стандарты для Национального Профессионального квалификационного справочника (NVQ).[1] Он начинается с описания ключевых целей профессии, а затем определяет ее ключевые *функции*.

Проводится различие между *задачами* — действиями, которые совершаются на рабочем месте, и *функциями*, которые являются целями этих действий. Это разграничение имеет значение, потому что анализ должен сосредоточить внимание на результатах действий для того, чтобы установить ожидаемые показатели труда на рабочем месте. Это и будут данные, необходимые для определения стандартов компетентности.

Когда единицы и элементы компетентности, которые описаны в главе 21, установлены, встает следующий вопрос: «Что является качественными характеристиками результатов?». Они должны быть выражены в терминах критериев показателей труда, которые эксперт NVQ может использовать для оценки соответствующих показателей труда отдельного работника.

Функциональный анализ направлен на определение стандартов NVQ; выявление поведенческих аспектов компетентности не является его непосредственным результатом, особенно когда требуются общие определения целой профессиональной сферы, например менеджеров или бригадиров.

Метод критических случаев

Метод критических случаев предназначен для получения данных об эффективном или не эффективном поведении, которое демонстрировалось в действительности — в так называемых критических случаях. Метод применяется к группе работников, занимающих определенные должности, и/или их менеджеров или других «экспертов» (иногда, менее эффективно, к отдельным людям). Последовательность действий подобного анализа такова:

- Объясните, что представляет собой метод и для чего он используется, то есть скажите: «оцените, что составляет высокие и низкие показатели труда, анализируя события, которые, как было видно, имеют заметный успешный или неуспешный результат. Так вы предоставите больше фактической и «реальной» информации, чем просто перечисление задач и приблизительное определение требований к показателям труда».
- Согласуйте и составьте список ключевых зон ответственности — основной подотчетности — в анализируемой работе. Чтобы сэкономить время, анали-

[1] Российский аналог – «Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих», Министерство труда и социального развития РФ. — *Прим. ред.*

тик может определить их до встречи, однако необходимы гарантии того, что они были предварительно согласованы с группой, которой можно сказать, что список будет значительно улучшен в результате предстоящего анализа.

- Берите по очереди каждую область работы и просите группу привести примеры критических случаев. Если, например, одной из рабочих обязанностей является общение с покупателями, вопрос может быть задан следующим образом:

  Я хочу, чтобы вы рассказали мне о конкретных случаях в работе, связанной с общением с покупателями, в которых вы участвовали или которые вы наблюдали. Вспомните, в каких обстоятельствах они происходили, например, кто принимал участие, что спрашивал покупатель, что вы или другой работник делали и что было в результате.

- Сгруппируйте информацию о критических случаях по следующим темам:
  - какие были обстоятельства;
  - что делал работник;
  - результат того, что делал работник.

Эту информацию следует записать на плакатах, висящих на стене, например таких:

- Продолжайте этот процесс по каждой зоне ответственности.
- Обратитесь к плакатам и проанализируйте каждый случай, добиваясь того, чтобы участники выставили оценки приведенным примерам поведения по шкале от 1 по отношению к наименее эффективному поведению до 5 — для наиболее эффективного.
- Обсудите эти оценки, чтобы получить первоначальные определения эффективного и не эффективного выполнения для каждого ключевого аспекта работы.
- При необходимости доработайте эти определения после встречи — убедить группу выработать окончательные определения может быть затруднительно.
- Проведите окончательный анализ, в результате которого можно составить список требуемых компетенций и включить в него показатели или стандарты выполнения для каждого принципиального подотчетного продукта деятельности или основной задачи.

Репертуарные решетки

Как и метод критических случаев, репертуарные решетки можно использовать для определения аспектов, отличающих высокие стандарты выполнения от низких. Эта методика основана на теории личностных конструктов Дж. Келли (*Kelly, 1955*). Личностные конструкты представляют собой способы, которыми мы смотрим на мир. Они личностные, потому что в зачительной степени индивидуальны и влияют на наше поведение и на наше мнение о поведении других людей.

Аспекты работы, к которым применяются эти «конструкты» или суждения, называются «элементами».

Чтобы узнать эти суждения, группу людей просят сосредоточиться на определенных элементах, которые представляют собой задания, выполняемые работниками, и выработать конструкты относительно этих элементов. Это дает им возможность определить, что указывает на существенные требования к успешному выполнению.

Процедура, которой придерживается аналитик, известна как «триадный метод вывода» (разновидность фокуса с тремя картами) и включает в себя следующие шаги:

1. Определите, какие задания или элементы работы анализируются методом репертуарных решеток. Это делается с помощью одной из форм анализа работ, например интервью.
2. Перечислите задания на карточках.
3. В случайном порядке вытяните из колоды три карты и попросите членов группы назвать то из этих заданий, которое превосходит другие с точки зрения качеств и характеристик, необходимых для его выполнения.
4. Попробуйте получить более конкретные определения этих качеств или характеристик в терминах ожидаемого поведения. Если характеристики описываются, к примеру, как «способность планировать и организовывать», задайте такой вопрос, как: «Какое поведение или какие действия показывают, что кто-то планирует эффективно?» или «Что мы можем сказать, если кто-то не особенно хорошо организует свою работу?»
5. Вытащите из колоды еще три карты и повторите шаги 3 и 4.
6. Повторяйте этот процесс до тех пор, пока все карточки не будут проанализированы и больше не останется конструктов, которые нужно определить.
7. Составьте список конструктов и попросите членов группы оценить каждое задание по каждому качеству, используя шести- или семибалльную шкалу.
8. Подсчитайте и проанализируйте количество набранных очков, чтобы оценить их относительную важность. Это можно сделать статистически, как описывает Маркхем (*Markham, 1987*).

Как и метод критических случаев, метод репертуарных решеток помогает работникам четко высказать свое мнение относительно конкретных примеров. Дополнительным преимуществом является то, что репертуарные решетки облегчают работникам процесс определения поведенческих характеристик компетенций, требуемых в работе, ограничивая область сравнения с помощью триадного метода.

Хотя полный статистический анализ результатов, полученных методом репертуарных решеток, полезен, самые важные результаты, которые можно получить, представляют собой описания того, из чего состоит хорошее и плохое выполнение в каждом элементе работы.

Как репертуарные решетки, так и метод критических случаев, требуют участия квалифицированного специалиста, который может исследовать и составить описания характеристик работы. Они очень подробны и требуют времени, но даже если полностью процесс не проводится, большая часть его методологии полезна для менее сложного подхода анализа компетенций.

Какой подход?

Такие методики, как метод критических случаев и репертуарные решетки, могут быть эффективны, но их применение требует времени и опыта.

Тем, у кого нет времени на эти два подхода, вероятно, более всего подойдет метод рабочей группы, который описан выше. Однако если вы никогда до этого

не проводили такого анализа, вам рекомендуется заручиться поддержкой внешнего консультанта, который имеет соответствующий опыт. Функциональный анализ используется, когда главной целью является разработка стандартов NVQ.

ДОЛЖНОСТНЫЕ ИНСТРУКЦИИ

Должностные инструкции появляются в результате анализа работ. Они предоставляют основную информацию о работе по следующим разделам: название должности, подчинение, общая цель и принципиальная подотчетность, основные задачи или обязанности.

Основные данные можно дополнить другой информацией, которая более подробно рассказывает о характере и масштабе работы и о факторах или критериях, показывающих уровень ее исполнения. Все это необходимо для определения категории или разряда работы или требуемых компетенций, что помогает разрабатывать программы повышения квалификации, а также для использования в оценочном центре. Если должностная инструкция сосредоточена на поведенческих аспектах, это может превратить ее в полное описание роли, исполняемой работниками.

Использование должностных инструкций в целях организации, найма и управления показателями труда

Простую должностную инструкцию можно использовать, чтобы:

- определить место должности в структуре организации и прояснить для работников, ее занимающих, и для всех остальных тот вклад, который данная работа вносит в достижение целей организации и отдела;
- предоставить необходимую информацию, чтобы составить личные спецификации для проведения найма, и рассказать о должности кандидатам;
- на ее основе составить трудовой контракт;
- обеспечить основу для управления показателями труда;
- на ее основе оценивать работу и устанавливать ее класс или разряд.

Форма и содержание

Должностная инструкция не должна вдаваться в подробности. Она должна прояснять, какой вклад ожидается от работника. Он должен быть выражен в форме результатов, которых нужно достичь (принципиальных подотчетных продуктах деятельности, сферы ключевых результатов или основных задач, действий или обязанностей). Кроме того, должно быть указано положение работника в организации (подчиненность).

При подготовке должностных инструкций такого типа принимается во внимание два фактора:

- *Гибкость* — функциональная гибкость и универсальность приобретают все большее значение. Поэтому гибкость необходима при составлении должностных инструкций. Это достигается путем концентрации на результатах, а не высказывании того, что нужно делать — должностная инструкция не должна стеснять движение и развитие, подробно описывая задачи, которые нужно выполнять. Следует сделать акцент на той роли, которую играют ра-

Должностная инструкция директора по ЧР

Общая цель

Предоставлять консультации по стратегиям и политикам ЧР и гарантировать, что отдел ЧР обеспечивает необходимую для их реализации поддержку и что процессы управления персоналом «мирового класса» функционируют эффективно.

Принципиальная подотчетность

1. Принимать участие в качестве члена Правления в разработке корпоративных стратегий, политик, планов и бюджетов и в управлении эффективностью организации, чтобы гарантировать достижение миссии и целей организации.
2. Предоставлять консультации Генеральному директору и коллегам по вопросам ЧР и политикам взаимоотношений руководства и работников, требуемым организацией, во всех сферах управления ЧР для того, чтобы поддерживать ключевые ценности и выполнять социальные обязательства.
3. Разрабатывать и реализовывать стратегии ЧР, полностью интегрированные в стратегии коммерческой деятельности и согласующиеся со всеми аспектами управления персоналом, и разрабатывать программы реализации этих стратегий.
4. Планировать и управлять развитием человеческих ресурсов, процессами управления показателями труда и карьерой и разрабатывать программы так, чтобы повышать эффективность отдельных работников и организации в целом и предоставлять работникам наилучшие возможности развивать свои способности и строить карьеру в компании.
5. Разрабатывать политики, процессы и процедуры управления оплатой труда и компенсациями (включая пенсии), которые привлекают, удерживают и мотивируют работников, являются справедливыми, конкурентными и рентабельными.
6. Предоставлять консультации по стратегиям и политикам коммуникаций и взаимоотношений руководства и работников, построенным так, чтобы максимизировать вовлеченность и приверженность работников и в то же время минимизировать конфликты.
7. Предоставлять консультации по развитию процессов управления знаниями.
8. Направлять и управлять действиями отдела ЧР, гарантируя, что он предоставляет рентабельные услуги по всей организации.
9. Гарантировать с помощью консультаций и контроля, что политики ЧР осуществляются последовательно и что поддерживаются ключевые ценности организации, связанные с работниками, особенно ценности, которые связаны со справедливостью, равенством возможностей и равновесием между работой и личной жизнью.

Рис. 23.1. Должностная инструкция директора по ЧР

ботники, используя для достижения результатов свои навыки и компетенции в достаточно широких рамках сферы ответственности. Цель этого в том, чтобы гарантировать, что работники, от которых ожидается гибкая работа, не смогут сказать: «Нет, этого нет в моей должностной инструкции».

- *Работа в команде* — успешные организации больше опираются на работу в команде, и это требование необходимо подчеркнуть.

Форма

Форма должностной инструкции, которая разрабатывается в целях организации, найма или составления трудовых договоров, проста и включает в себя:

- название должности;
- определение общей цели или задачи работы;

- перечисление принципиальной подотчетности, сфер ключевых результатов, задач, действий или обязанностей (как они названы, не самый главный вопрос, хотя термины «принципиальная подотчетность» и «сфера ключевых результатов» действительно подчеркивают конечные результаты, достижение которых ожидается от работников).

Пример должностной инструкции приведен на рис. 23.1.

Должностные инструкции, предназначенные для оценки работы

Для оценки работы должностная инструкция должна содержать информацию, включенную в положение об организации, а также «факторный анализ» работы с указанием факторов или критериев оценки работ, которые применяются для того, чтобы оценить относительную ценность работы (глава 39). Зачастую полезно дополнительно включить сюда описание характера и масштаба работы, которое используется в системе оценке работ Хея. Это описание дает общую информацию о среде, в которой выполняется работа. Характер работы описывается в общих чертах, дающих оценщикам общее представление о том, к какому типу работ она относится. Масштаб работы во всех случаях, когда это возможно, определяется путем количественного выражения различных аспектов работы, таких, как ресурсы, которые находятся в распоряжении, результаты, которых нужно достичь, бюджеты, доля времени, затрачиваемого на различные аспекты работы, и число событий за определенный период времени, когда должны быть предприняты действия.

Факторный анализ, свойственный должностным инструкциям, описывает сферу действия каждого фактора оценки работы, к таким факторам относятся знания и навыки, ответственность, решения, сложность или контакты.

Должностные инструкции, предназначенные для обучения

Основой должностной инструкции, предназначенной для обучения, является должностная инструкции о целях организации, хотя полезную дополнительную информацию о деталях характера и масштаба работ и анализируемых факторах может дать должностная инструкция, составленная для оценки работ. Должностные инструкции для обучения подразумевают анализ свойств (знаний и навыков) и компетенций, используемых в работе. Это означает, что может возникнуть необходимость в более подробном описании задач, которые должен выполнять работник, а также в четком и ясном изложении требований к свойствам и компетенциям. Пример спецификации обучения приведен в главе 41.

Написание должностных инструкций

Должностные инструкции должны основываться на подробном анализе работ, быть как можно более краткими и содержать только самое существенное. Разделы, которые следует включить в должностную инструкцию, и пояснительные замечания по заполнению каждого раздела изложены ниже.

Название должности — существующее или предлагаемое название должности должно как можно яснее указывать на отдел, в котором выполняется данная работа, и ее место внутри отдела. Использование таких терминов, как «менеджер»,

«ассистент менеджера» или «старший» для описания уровня работы должно быть согласовано между отделами.

Кому подчиняется — в этом разделе следует привести название должности менеджера или прямого руководителя, которому работник непосредственно подчиняется. Не стоит в этом разделе указывать никаких функциональных связей, которые могут быть у работника с другими менеджерами.

Кто подчиняется — в этом разделе следует привести названия должностей всех работников, непосредственно подчиняющихся данному работнику. И опять не стоит сюда включать никакие функциональные отношения, которые могут быть у работника, занимающего данную должность, с другими работниками. Для пояснения структуры подчинения можно привести структурную схему организации.

Общая цель — этот раздел должен как можно более кратко и точно описывать общую цель работы. Следует в одной фразе отразить картину работы, которая бы четко отличала ее от других работ и определяла роль работников и вклад, который они должны внести в достижение целей организации и своего отдела или подразделения. В этом разделе не стоит описывать выполняемые действия, а только общий итог. Но его, естественно, следует подвести, проанализировав действия, представленные в следующем разделе. При подготовке должностной инструкции зачастую лучше всего отложить определение общей ответственности до тех пор, пока не будут проанализированы и описаны действия.

Принципиальная подотчетность или основные задачи — для определения принципиальной подотчетности или основных задач требуются следующие шаги:

- Выявить основные действия или задачи, выполняемые работником, и составить их первоначальный список.
- Проанализировать первоначальный список задач и сгруппировать их таким образом, чтобы осталось не более десяти основных сфер деятельности — большинство работ можно разобрать по семи-восьми сферам. Если же их количество намного превышает эту цифру, должностная инструкция становится чрезмерно сложной, и будет трудно определить основную подотчетность и сферы ключевых результатов или задач.
- Определить каждую сферу деятельности, по существу, как декларацию подотчетности. Декларация подотчетности выражает то, чего работник, как ожидается, достигнет (продукты) и, следовательно, то, за что он будет отвечать. Их можно определить как сферы ключевых результатов.
- Определить подотчетность одной фразой, которая должна:
  - начинаться с глагола в действительном залоге, который в положительной форме указывает на то, что должно быть сделано, и избавляет от ненужных слов; например: планирует, готовит, создает, осуществляет, проводит, обеспечивает, составляет график, выполняет, организует, поддерживает, устанавливает связь с..., сотрудничает с...;
  - описывать объект действия (что делается) как можно более кратко; например: испытывает новые системы, вносит суммы наличных денег в книги продаж и отправляет пакеты на склад готовой продукции, составляет график производства, гарантирует ведение управленческого учета, готовит программы маркетинга;

– кратко заявлять цель деятельности в терминах продуктов или стандартов, которые должны быть достигнуты; например: испытывает новые системы, чтобы гарантировать, что они соответствуют утвержденным спецификациям систем; вносит суммы наличных денег в книги продаж, чтобы предоставить последнюю и точную финансовую информацию; отправляет плановую продукцию на склад, чтобы товары всех наименований были перемещены в тот же день, в который они упакованы; составляет график производства, чтобы выполнить утвержденные цели производства и поставки; гарантирует ведение управленческого учета, который предоставляет требуемую информацию руководству и отдельным менеджерам по исполнению бюджета и по любым отклонениям; готовит программы маркетинга, которые поддерживают реализацию маркетинговых стратегий предприятия, являются реальными и дают ясные указания отделам развития, производства, маркетинга и продаж о действиях, которые нужно предпринимать.

Декларация подотчетности, которая делает акцент на продуктах, которые требуются, в терминах ожидаемых результатов, предоставляет основные данные, используемые при согласовании постоянных и краткосрочных целей процессов управления показателями труда (глава 30) и при определении рабочей компетентности.

Анализ факторов — при подготовке должностных инструкций, предназначенных для оценки работы, используется метод факторного анализа. Факторный анализ — это процесс, в котором рассматривается каждый фактор оценки работы (например, знания и навыки или ответственность) с точки зрения того, в какой степени он представлен в данной работе. При написании результатов факторного анализа нужно указать фактор и его уровень в схеме факторов оценки работы. Этот анализ по возможности должен быть подкреплен фактами и примерами.

Пример должностной инструкции см. на рис. 23.1.

РОЛЕВЫЕ ПРОФИЛИ

Имеет ли анализ работ отношение к «работе», «роли» или и к тому, и к другому? Термины «работа» и «роль» часто используются как взаимозаменяемые, хотя существует важное различие:

- Работа состоит из группы конечных задач (отдельных работ) и обязанностей, которые выполняются, чтобы достичь конечного результата.
- Термин «роль» описывает ту роль, которую работники играют, удовлетворяя свои стремления с помощью компетентной и гибкой работы в контексте организационных целей, структуры и процессов.

Традиционный подход к описании работы концентрируется на причинах ее существования (ее общей цели) и выполняемых действиях. Реализация этого подхода состоит в том, что цели и действия являются фиксированными и выполняются работниками так, как предписано. На первый взгляд, здесь нет места гибкости или рассуждениям о том, как лучше всего делать эту работу. Работа одна и та же; фактически, она и должна быть одной и той же, кто бы ее ни выполнял.

Понятие роли намного шире, потому что оно ориентировано на людей и на их поведение — оно связано с тем, что люди делают и как они это делают, а не с при-

Общий ролевой профиль руководителей групп

Общая цель роли:
Управлять группой, чтобы достигать целей группы и способствовать достижению целей организации.

Сферы ключевых результатов

1. Согласовывать с членами группы цели и стандарты, которые поддерживают достижение целей организации.
2. Планировать с членами группы рабочее расписание и требования к ресурсам, которые будут гарантировать, что цели группы будут достигнуты и даже превышены.
3. Согласовывать с членами группы процессы измерения показателей труда и гарантии качества, которые будут прояснять ожидания в отношении производительности и качества.
4. Согласовывать с членами группы распределение задач, при необходимости перемещая ответственность, чтобы достичь гибкости и применения всех навыков и способностей членов группы.
5. Координировать работу группы, чтобы гарантировать достижение целей группы.
6. Гарантировать, что члены группы совместно контролируют показатели работы группы с точки зрения получаемых продуктов, скорости реакции и качества целей и стандартов, и согласовывает с членами группы любые изменения в действиях, необходимые, чтобы гарантировать достижение целей группы.
7. Исследовать показатели работы группы, чтобы согласовать их повышение.

Компетенции

- Эффективно выстраивает взаимоотношения в группе, гарантируя, что члены группы привержены общей цели.
- Поощряет самоуправление среди членов группы, но оказывает руководящую поддержку и полностью берет управление в свои руки, если необходимо.
- Делится информацией с членами группы.
- Доверяет членам группы продвигаться в работе без постоянных проверок.
- Проявляет справедливость и последовательность в обращении с членами группы.
- Поддерживает и вдохновляет членов группы максимально использовать свои способности.
- Поощряет к саморазвитию собственным примером.
- Активно предоставляет конструктивную обратную связь членам группы, успешно ищет конструктивную обратную связь от них и открыт для нее.
- Способствует развитию членов группы, поощряя приобретение дополнительных навыков и обеспечивая возможности эффективного их применения.
- Делится собственными знаниями и поощряет членов группы делиться их знаниями.

Рис. 23.2. Общий ролевой профиль руководителей групп

стальным вниманием к содержанию работы. При столкновении с любой ситуацией, например, выполняя работу, человек должен разыгрывать роль, чтобы эффективно действовать в конкретных условиях. Люди на работе, до некоторой степени, часто играют роль; они не просто повторяют выученный образ действия, но интерпретируют его с точки зрения собственного понимания того, как следует себя вести в данных рабочих условиях.

Ролевые профили или определения охватывают и сферы ключевых результатов данной роли, и поведенческие аспекты работы — компетенции, требуемые для достижения приемлемого уровня выполнения работы и вносимого вклада. Они

могут подчеркивать потребность в гибкости и универсальности, а также в адаптации к различным требованиям, предъявляемым к работникам в организациях, основанных на проектах или целевых группах, в которых акцент делается на процессе, а не на иерархической структуре.

Подготовка ролевых профилей

Ролевой профиль готовится на основе анализа работы, навыков и компетенций, который был описан выше. Разделы должностной инструкции «характер и масштаб» или «условия» могут в общих словах описывать роль работника. Бывает сложно точно описать роль, и часто лучше прояснить ее в личном общении, а не пытаться убедить работников отразить это в письменной форме. Подготовка ролевых профилей может проводиться как часть процесса управления показателями труда (часть VIII). Понятие роли, по существу, описывает продукты, результаты, взаимоотношения и типы поведения, а не жестко формулирует задания, выполняемые работниками.

Общие ролевые профили

Ролевые профили часто являются «общими»; т. е. охватывают группы ролей, по сути, подобных друг другу. Их преимущество состоит в том, что такие профили можно использовать для определения полных спецификаций найма и обучения тех работников, которые исполняют эти роли. Они предоставляют основу для исследований и соглашений в области управления показателями труда, где они связаны с требованиями к типичным компетенциям. Их также можно применять в оценке работы как отправную точку для определения разряда или класса роли, особенно в широкополосных структурах или структурах семейства работ (определение этих терминов дано в главе 43).

Общие ролевые профили составляют с помощью обычных методов анализа работ и компетенций, которые были описаны ранее в этой главе. Они преследуют цель — определить общие характеристики ролей и выделить их в обобщенные профили. Пример общего ролевого профиля приведен на рис. 23.2.

Часть VII

ОБЕСПЕЧЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ ТРУДОВЫМИ РЕСУРСАМИ

ОПРЕДЕЛЕНИЕ

Под обеспечением организации трудовыми ресурсами подразумевается найм и сохранение реботников, которые ей необходимы, и продуктивное применение рабочей силы. Это также предполагает прием новых сотрудников и сокращение штатов. Такова основная часть процесса управления человеческими ресурсами.

ОБЕСПЕЧЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ РАБОТНИКАМИ И УЧР

УЧР в основе своей занимается подбором кадров для стратегических и оперативных потребностей организации и обеспечением полноценного применения этих кадров, которые должны соответствовать идеологии и требованиям организации.

*Больше внимания, чем традиционная кадровая политика, УЧР уделяет поиску сотрудников, чьи установки совпадают с точкой зрения руководства на стратегию развития предприятия. Как сказал Б. Таунлей (*Townley, 1989*), организации делают акцент на «установочных и поведенческих характеристиках сотрудников». Эта тенденция заключает в себе определенную опасность. Инновационным и адаптивным организациям нужны инакомыслящие, даже «белые вороны», которые могут идти против системы. Если менеджеры нанимают сотрудников по своему образу и подобию, существует риск заполнить штат организации биороботами-конформистами и сохранять деструктивную культуру, которая, возможно, приносила успех в прошлом, но больше не подходит (как говорят, «ничто так не подводит, как успех»).*

Следовательно, подход УЧР к обеспечению кадрами делает акцент на том, что соответствие ресурсов организационным требованиям — не просто поддержание статус-кво и сохранение устаревшей культуры. Это может означать, и часто на самом деле означает, радикальные перемены в понимании возможностей, необходимых в будущем для достижения устойчивого роста и для того, чтобы осуществить изменения в культуре. Политика обеспечения человеческими ресурсами УЧР обращается к двум вопросам:

1. *Какие люди нам нужны для того, чтобы быть конкурентноспособными сейчас и в будущем?*
2. *Что мы должны делать, чтобы привлечь, развить и удержать этих работников?*

Объединение стратегии бизнеса и стратегии обеспечения ресурсами

*Философия, стоящая за подходом УЧР к обеспечению человеческими ресурсами, заключается в том, что именно люди осуществляют стратегический план. Как сформулировал Квин Милз (*Quinn Mills, 1983*), этот процесс заключается в том, чтобы «планировать, думая о людях».*

Интеграция стратегии бизнеса и стратегии обеспечения человеческими ресурсами основывается на понимании того направления, в котором движется данная

организация, и возникающих в результате этого потребностей в работниках с точки зрения:

- *необходимой численности, в соответствии с планируемым уровнем деятельности;*
- *необходимых навыков, с учетом технических и связанных с рынком/продуктом изменений и стратегий повышения качества и снижения затрат;*
- *влияния организационной реструктуризации в результате рационализации, децентрализации, сокращения уровней руководства, слияний, разработок продуктов или рынков или введения новых технологий, — например, сотовое производство;*
- *планов изменения идеологии организации в таких областях, как способность обеспечивать успех, нормативы работы, качество, обслуживание заказчиков, работу в командах и гибкость, требующуюся людям с различными установками, мнениями и личными качествами.*

*На эти факторы сильно влияет тип применяемой организацией бизнес-стратегии и то, каким бизнесом она занимается. На языке классификации компаний Бостонской консалтинговой группы это называется: «дикие кошки», «звезды», «дойные коровы» и «собаки»; а в соответствии с типологией Р. Майлза и Сноу (*Miles and Snow, 1978*): организации-защитники, прокуроры и исследователи.*

Стратегии обеспечения человеческими ресурсами существуют для того, чтобы организация обладала теми работниками и навыками, которые поддерживали бы данную бизнес-стратегию, но они также должны вносить свой вклад в ее формулировку. Директора по ЧР обязаны указывать своим коллегам благоприятные возможности и ограничения в сфере ЧР, которые повлияют на выполнение стратегического плана. Например, при слиянии и приобретении важными моментами будут способность менеджеров компании справиться с новой ситуацией и качество руководства в новой компании.

ПЛАН

В этой части рассматриваются следующие сферы обеспечения человеческими ресурсами:

- *планирование человеческих ресурсов;*
- *подбор кадров;*
- *отборочные собеседования;*
- *отборочные тесты;*
- *введение в организацию;*
- *увольнение из организации.*

24. ПЛАНИРОВАНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ

РОЛЬ ПЛАНИРОВАНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ

Определение

Планирование человеческих ресурсов определяет, какие человеческие ресурсы необходимы организации для достижения ее стратегических целей. Как пишут Д. Балла и Скотт (*Bulla and Scott, 1994*), это «процесс выявления потребности организации в человеческих ресурсах и составления планов по удовлетворению этих потребностей». Планирование человеческих ресурсов основывается на убеждении, что люди — это наиболее важный стратегический ресурс. В целом, оно касается соответствия ресурсов потребностям бизнеса в долгосрочной перспективе, хотя иногда связано с краткосрочными потребностями. Планирование обращается к потребностям в человеческих ресурсах как с количественной, так и с качественной точки зрения, то есть подразумеваются ответы на два основных вопроса:

1. Сколько людей?
2. Какие люди?

Планирование человеческих ресурсов также касается более широких вопросов, связанных с тем, как работников принимают на работу и развивают для того, чтобы повысить результативность организации. Следовательно, оно может играть важную роль в стратегическом управлении человеческими ресурсами.

Планирование человеческих ресурсов и планирование бизнеса

Планирование человеческих ресурсов должно составлять неотъемлемую часть планирования бизнеса. Стратегическое планирование должно решать, какие изменения предполагаются в масштабе и видах деятельности, осуществляемых данной организацией. Оно также должно определять основные сферы компетенции, которые необходимы компании для достижения своих целей, и, следовательно, требования к определенным навыкам. Но планирование всегда приблизительно, и это может ограничивать возможность разработки интегрированных планов по человеческим ресурсам, которые связаны с бизнес-планами.

Планирование человеческих ресурсов интерпретирует стратегические бизнес-планы с точки зрения требований к людям. Но оно может и влиять на бизнес-стратегию, привлекая внимание к тому, как эффективнее развивать и размещать работников, чтобы достичь целей бизнеса в целом, а также может указывать на проблемы, которые, возможно, придется решать, чтобы обеспечить наличие необходимых сотрудников и их полезность. Как указывает Квин Милз (*Quinn Mills, 1983*), планирование человеческих ресурсов — это «процесс принятия решений,

который объединяет три важных вида деятельности: (1) выявление и привлечение нужного количества людей с подходящими навыками, (2) стимулирование их развития для достижения высоких показателей работы и (3) создание взаимных связей между стратегией бизнеса и кадровой политикой».

В ситуациях, когда не существует четкой бизнес-стратегии, кадровую политику придется строить на допущениях, основанных на некоторой форме развития сценария. И наоборот, процесс планирования может концентрироваться на конкретных сферах деятельности в рамках организации, где возможно предсказать будущие потребности в работниках — их количество и необходимые навыки — например, сколько нужно ученых в отдел разработки продукции.

Жесткое и мягкое планирование человеческих ресурсов

Можно различать «жесткое» и «мягкое» планирование человеческих ресурсов. Первое основывается на количественном анализе для того, чтобы обеспечить нужное число подходящих людей, когда это потребуется. Второе, как его описали М. Марчингтон и Уилкинсон (*Marchington and Wilkinson, 1996*), «определеннее акцентирует создание и оформление такой идеологии организации, которая приводила бы к четкой интеграции между корпоративными целями и ценностями, убеждениями и поступками работников.» Но, как они указывали, мягкий вариант становится, в сущности, тождественным предмету управления человеческими ресурсами в целом.

Планирование человеческих ресурсов и кадрового состава

Планирование человеческих ресурсов, на самом деле, связано с более широкими вопросами найма людей, чем традиционный количественный подход к планированию «кадрового состава». Такие подходы, как писала Лифф (*Liff, 2000*), основываются на взгляде сверху вниз на планирование, при котором хорошо проверенные количественные методы могут применяться к долгосрочным оценкам спроса и предложения. Она отмечает, что «произошел переход от сверки числа имеющихся в наличии сотрудников с предсказуемыми стабильными рабочими местами к большему акценту на навыки, развитие сотрудников и их распределение».

Ограничения планирования человеческих ресурсов

Считается, что планирование человеческих ресурсов состоит из трех четких шагов:

- анализ предстоящих потребностей в людях (прогноз спроса);
- прогноз относительно наличия рабочей силы в будущем (прогноз предложения);
- разработка плана для того, что бы спрос соответствовал предложению.

Но, как указывал Д. Кассон (*Casson, 1978*), этот традиционный подход представляет планирование человеческих ресурсов как «всеобъемлющую деятельность по разработке политики, дающую в результате точные прогнозы, при применении технически сложных и интегрированных систем планирования». Д. Кассон считает, что его лучше рассматривать как:

- регулярный *мониторинг*, с помощью которого можно лучше понять, оценить и проконтролировать запасы и динамику человеческих ресурсов и их соотношение с потребностями предприятия, основные проблемы и некоторую

основу, от которой можно отталкиваться для того, чтобы адекватно реагировать на непредвиденные обстоятельства;

- *исследовательская* деятельность, с помощью которой могут изучаться конкретные проблемы человеческих ресурсов и меняющиеся ситуации, а также результаты альтернативной политики и действий.

Он отмечает, что кажущаяся точность количественных планов по кадровому составу «немногого стоит, если принять во внимание сложную и часто меняющуюся природу человеческих ресурсов, самого предприятия и окружающей среды». Типичное представление о планировании человеческих ресурсов как о прогнозировании долгосрочного спроса и предложения на рабочую силу терпит неудачу, так как возможность делать подобные прогнозы сильно ограничена сложностью предвидить внешние события. Сегодня планирование человеческих ресурсов скорее делает акцент на том, какие навыки будут необходимы в будущем, и не дает подробного указания цифр долгосрочных потребностей в кадрах. Такие предсказания часто основаны на сценариях развития, составленных в общих чертах, а не на конкретных прогнозах спроса и предложения.

Сфера действия и рациональная основа планирования человеческих ресурсов

Хотя понятие планирования человеческих ресурсов основательно укрепилось в словаре УЧР, оно не стало основным видом деятельности подразделения ЧР. Как считает С. Ротвел (*Rothwell, 1995*): «Кроме отдельных примеров, не существует данных об активном его применении или о его успехе». Она объясняет разрыв между теорией и практикой следующими причинами:

- влиянием перемен и трудностью предсказывать будущее — «потребность в планировании может быть обратно пропорциональна возможности»;
- изменяющимся калейдоскопом приоритетов в политике и стратегиях организации;
- недоверием, которое демонстрируют многие менеджеры по отношению к теории планирования: они зачастую предпочитают практику теоретизированию;
- недостатком уверенности в том, что планирование человеческих ресурсов действительно работает.

Как бы то ни было, трудно отвергать полезность утверждения о том, что нужно предпринять попытки в общих чертах предсказать потребности в человеческих ресурсах и использовать эти прогнозы как основу для планирования и дальнейшей деятельности. На основе анализа, проведенного Институтом исследований трудовой занятости, Рейли (*Reilly, 1999*) предложил ряд причин, по которым организации обращаются к некоторым формам планирования человеческих ресурсов. Их можно классифицировать по следующим трем группам:

- *Планирование в силу реальных причин*, т. е. получение практического результата с помощью оптимизации применения ресурсов и/или содействия достижению большей гибкости, приобретение и развитие навыков, которые требуют времени, выявление потенциальных проблем и сведение к минимуму шансов принять ошибочное решение.

- *Планирование ради преимуществ процесса*, что подразумевает понимание настоящего для того, чтобы смотреть в лицо будущему. При этом следует подвергать сомнению допущения, принимать четкие решения, которые в будущем тоже могут быть подвергнуты сомнению, давать общий обзор и обеспечивать, чтобы стратегическое мышление не руководствовалось краткосрочными целями.
- *Планирование по организационным причинам*, которое включает в себя распространение планов, с целью обеспечить им поддержку, привязывание планов по ЧР к бизнес-планам для того, чтобы оказывать на них воздействие, получение корпоративного контроля над рабочими подразделениями, а также координацию и интеграцию организационных действий и процесса принятия решений.

Организационная среда планирования человеческих ресурсов

Планирование человеческих ресурсов происходит в рамках организации. Степень, в которой оно применяется и методы, которые используются, будут зависеть от того, в какой степени менеджеры признают, что успех зависит от предвидения будущих потребностей в человеческих ресурсах и осуществления планов для их удовлетворения. Применяемые методы будут зависеть также от того, насколько возможны точные прогнозы. Организации, функционирующие в бурно меняющимся мире, когда уровень будущего развития трудно предвидеть, могут полагаться на текущую ситуацию или краткосрочные перспективы для того, чтобы принимать на работу и держать работников. Тем не менее даже такие компании могут выиграть от тех аспектов планирования человеческих ресурсов, которые связаны с политикой привлечения и сохранения ключевых сотрудников.

Условия рынка труда

Для найма необходимых людей будут использоваться рынки труда, на которых действует данная организация, и это могут быть:

Внутренние рынки труда — резерв и перемещения людей внутри организации. Сотрудники могут быть повышены, обучены или переведены в другое подразделение организации для удовлетворения будущих потребностей.

Внешние рынки труда — внешний местный, региональный, национальный и интернациональный рынки, где можно набирать различных работников. Обычно существует несколько рынков, и предложения по трудовым ресурсам на этих рынках могут сильно различаться. Необходимо выявлять возможную нехватку рабочей силы и предпринимать меры для ее преодоления, например предоставив более привлекательное «предложение по трудовой занятости».

В качестве части процесса планирования человеческих ресурсов, организация, возможно, будет вынуждена сформулировать политическое решение «покупать или создавать». Политика «создавать» означает, что организация предпочитает нанимать людей на более низкие должности или стажеров и, в основном, полагаться на продвижение по служебной лестнице или на программы обучения для того, чтобы удовлетворить будущие потребности. Политика «покупать» означает, что большая опора будет сделана на привлечение рабочей силы со стороны — «вливание в организацию новой крови». На практике организации, как правило, применяют смесь этих методов в различных пропорциях, в зависимости от ситуа-

ции на предприятии и тех работников, которых требуется привлечь. Компании с высоким уровнем предпринимательской деятельности, функционирующие в бурных условиях окружающей среды, или такие предприятия, которые только что начали свою деятельность, будут, вероятно, почти полностью полагаться на внешние рынки. Когда имеешь дело с квалифицированными работниками, выбор бывает небольшим — они, как правило, гораздо более мобильны, и стратегия обеспечения ресурсами, может быть, будет вынуждена использовать только внешние источники. Обычно в эту категорию попадают консультанты по менеджменту. Те фирмы, которые могут довольно точно предсказать свои потребности в человеческих ресурсах, могут в большей степени полагаться на свой собственный штат, однажды принятый ими на работу.

ЗАДАЧИ ПЛАНИРОВАНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ

Задачи планирования человеческих ресурсов в любой организации будут в значительной мере зависеть от ситуации, но в целом типичными задачами могут быть:

- привлечь и сохранить ряд необходимых работников с соответствующими навыками, опытом и компетенцией;
- предвидеть проблемы возможного излишка или дефицита работников;
- создавать хорошо подготовленный и гибкий штат, таким образом, внося свой вклад в способность организации адаптироваться к неопределенной и изменяющейся окружающей среде;
- снижать зависимость от найма работников извне, когда на рынке труда недостаточное предложение важных для организации навыков, с помощью стратегии сохранения и развития работников;
- совершенствовать использование рабочей силы, вводя более гибкие системы работы.

ПРОЦЕСС ПЛАНИРОВАНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ

Процесс планирования человеческих ресурсов, как это показано на рис. 24.1, не обязательно является линейным. Он не всегда начинается с бизнес-стратегии, логически развиваясь и доходя до планов по обеспеению ресурсами, гибкости и удержанию. Он может быть, как отметил Хендри (*Hendry, 1995*), скорее циклическим, чем линейным, и начинаться в любой точке цикла. Например, планирование сценариев может влиять на стратегию обеспечения ресурсами, которая, в свою очередь, может воздействовать на бизнес-стратегию. В другой ситуации начальной точкой может стать прогноз спроса и предложения, который, возможно, станет основой для стратегии обеспечения ресурсами. Анализ текучести кадров может переходить в прогноз предложения, но он также может вести непосредственно к разработке планов по удержанию сотрудников.

Нельзя считать, что будет существовать четко сформулированный бизнес-план, который послужит основой для планов по ЧР. Бизнес-стратегия может быть скорее эволюционной, чем продуманной; она может быть фрагментированной, интуитивной и развивающейся шаг за шагом. Решения по обеспечению ресурсами могут основываться на планах сценариев, построенных на допущениях, которые могут быть

Рис. 24.1. Процесс планирования ЧР

правильными и неверными, и их, возможно, нельзя будет проверить. Стратегия обеспечения ресурсами может быть туманной или основываться на недоказанных суждениях о будущих событиях. Она может содержать утверждения, например о построении профессиональной базы, которые являются не более, чем риторическими.

Можно многое сказать в защиту систематического подхода к разработке стратегии обеспечения ресурсами, планирования сценариев, прогнозирования спроса и предложения и анализа текучести кадров, как это делается в оставшейся части этой главы. Но, в связи с вышеупомянутыми факторами, всегда будут оговорки по поводу того, в какой степени этот процесс можно формализовать. То, что возникает в результате, может быть просто заявлением об общих намерениях, хотя этого может быть достаточно для того, чтобы направлять практику обеспечения ресурсами, и это лучше, чем совсем ничего. Степень, в которой планирование человеческих ресурсов может осуществляться систематически, будет зависеть от природы организации. Если будущее организации в достаточной степени предсказуемо, тогда можно осуществлять формальное планирование. Если это не так, подход к планированию человеческих ресурсов может полагаться скорее на общие сценарии, чем на точные прогнозы.

СТРАТЕГИЯ ОБЕСПЕЧЕНИЯ РЕСУРСАМИ

Задача

Задача стратегии обеспечения человеческими ресурсами, как она сформулирована Кипом (*Keep, 1989*), звучит следующим образом:

> Получить подходящую базу в форме рабочей силы, наделенной соответствующими качествами, навыками, знанием и потенциалом обучения. Принципы отбора и приема на работу сотрудников, наилучшим образом удовлетворяющих потребностям организации, должны формироваться основным видом деятельности, отталкиваясь от которого можно построить политику УЧР, направленную на развитие и мотивацию.

Представление о том, что перспективы развития фирмы зависят от ее способности обеспечить себя человеческими ресурсами (так называемая стратегия, основанная на ресурсах, см. главу 2), является рациональной основой стратегии обеспечения ресурсами. Целью этой стратегии, следовательно, является достижение фирмой конку-

рентного преимущества за счет найма на работу более способных сотрудников, чем у ее конкурентов. Эти люди будут обладать более широким и глубоким профессиональным диапазоном. Организация, которая привлекает таких людей, — это так называемая организация — «работодатель по выбору». Она удерживает их, предоставляя лучшие возможности и вознаграждение, чем другие, и разрабатывая положительный психологический контракт, который увеличивает заинтересованность и создает взаимное доверие. Организация использует своих работников таким образом, чтобы сделать максимальной ту добавленную стоимость, которую они создают.

Контрольный список

Стратегия обеспечения ресурсами может попытаться дать ответы на следующие вопросы:

- В свете бизнес-планов, сколько работников нам, вероятно, понадобится для каждого из наших основных направлений деятельности и для каждого из наших отделов в краткосрочной и долгосрочной перспективе?
- Какие навыки нам могут понадобиться в будущем?
- Сможем ли мы удовлетворить наши потребности на основе существующих ресурсов?
- Если нет, то где мы сможем их найти?
- Что нам нужно делать, чтобы развить или расширить нашу профессиональную базу?
- Что нам нужно сделать для выявления работников, обладающих потенциалом, и развития их возможностей?
- Есть ли у нас трудности с привлечением и удержанием ключевых работников? Если это так, что нам нужно предпринять?
- Есть ли возможность лучше использовать персонал за счет увеличения гибкости найма?
- Существует ли опасность сокращения штата? Если это так, то как мы собираемся с этим справляться?

Элементы стратегии обеспечения ресурсами

Планы обеспечения ресурсами — подготовка планов по использованию людей внутри организации и/или программ повышения квалификации, которые помогут людям овладеть новыми навыками. Если потребности не могут быть удовлетворены за счет внутренних ресурсов, — подготовка более долгосрочных планов для удовлетворения их, с помощью привлечения кандидатов в качестве «работодателя по выбору».

Планы по гибкости — планирование наращивания гибкости в использовании трудовых ресурсов, чтобы организация распоряжалась своим персоналом наилучшим образом и быстро адаптировалась к изменяющимся обстоятельствам.

Планы по удержанию — подготовка планов по удержанию тех работников, которые нужны организации.

Стратегия обеспечения ресурсами создает основу для этих планов в рамках потребностей предприятия. Она, однако, будет иметь более прочное основание, если будет подкреплена сценарным планированием.

СЦЕНАРНОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

Сценарное планирование иногда описывают как формальный метод стратегического планирования. Но оно также может рассматриваться как неформальный подход к размышлению о будущем в широком смысле, основанном на анализе вероятных изменений во внешней и внутренней среде.

Сценарий можно определить как «предполагаемую последовательность будущих событий» (Оксфордский словарь). Сценарное планирование — это просто более или менее формализованный процесс выработки взгляда на перемены, которые можно предвидеть и которые касаются видов и масштаба деятельности данной организации, а также ее структуры, и на любые изменения внешнего окружения, которые могут влиять на организацию. Целью является достижение лучшего понимания возможных ситуаций, с которыми придется столкнуться в будущем. Рейли (*Reilly, 1999*) описывает этот процесс следующим образом:

> Сценарное планирование старается выработать широкий взгляд на диапазон возможностей, с которыми может столкнуться данная организация. Эти возможности затем упорядочиваются для того, чтобы создать серию внутренне согласующихся картин альтернативного будущего... Это мыслительный процесс, посредством которого выявляют проблемы и исследуют возможные последствия событий.

Создание сценария подразумевает оценку общего характера вероятных внутренних изменений — направления, в котором организация движется, и вероятные влияния на потребность в персонале. Такую оценку, возможно, придется делать в отсутствии явно сформулированного бизнес-плана и, таким образом, надо будет проводить опрос высшего руководства и менеджеров ключевых подразделений о том, как они видят будущее, и анализировать, что это означает с точки зрения потребностей в человеческих ресурсах. Еще нужно будет выполнять оценку возможных изменений внешнего окружения и того, как они могут влиять на трудовые ресурсы.

ОЦЕНКА БУДУЩИХ ПОТРЕБНОСТЕЙ В ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСАХ

Сценарное планирование представляет собой оценку будущих потребностей в человеческих ресурсах в возможно более дальней перспективе. Но когда это возможно и уместно, полезно попытаться сделать прогноз спроса и предложения, и определить, какие следует принять меры, если этот прогноз покажет дефицит или избыток человеческих ресурсов.

Прогнозирование спроса

Прогнозирование спроса — это процесс оценки количества людей, необходимых в будущем, и их навыков и опыта. Идеальной основой прогнозирования является ежегодный бюджет и более долгосрочные бизнес-планы на уровне служб и отделов или решение о сокращении штатов. В производственной компании от планируемого объема продаж зависит план производства, представляющий виды и количество изделий, которые должны быть выпущены за каждый рассматриваемый период. На основе этой информации можно рассчитать минимально необходимое в каждом цикле количество рабочих часов для каждой категории работников, обладающих определенными навыками.

Необходимо обладать подробной информацией о всех планах или проектах, которые могут вызвать потребность в дополнительных работниках или новых

специальностях; например, организация нового регионального филиала, создание нового подразделения сбыта, осуществление важного проекта или разработка новых изделий и услуг. Насколько это возможно, следует принимать во внимание планы, которые могут привести к рационализации или сокращению штатов в результате необходимости уменьшить расходы, любому изменению технологии, ведущему к повышению производительности, или слиянию, или приобретению.

Методы прогнозирования спроса, которые могут применяться для получения оценок будущих потребностей, приведены ниже.

Управленческие или экспертные оценки

Это наиболее типичный метод прогнозирования, и он может быть привязан к планированию сценариев. Для этого нужно просто, чтобы менеджеры и специалисты сели, подумали о предстоящей рабочей нагрузке и приняли решение о том, сколько потребуется людей. Это может дать очень приблизительные результаты, если нет надежных данных о прогнозируемом повышении уровня деятельности или новых потребностях в каких-то профессиональных навыках.

Анализ тенденции изменения коэффициента

Этот подход основан на изучении прошлых соотношений между, например, количеством прямых (производственных) и косвенных (непроизводственных) работников, и прогнозировании этого соотношения на будущее, после того, как будут сделаны некоторые предположения о возможных изменениях самой организации или методов ее работы. Затем прогнозы для каждой службы будут использованы, чтобы определить потребности в производственных работниках, а для подсчета необходимого количества непроизводственных работников можно использовать прогнозируемый коэффициент.

Методы изучения видов деятельности

Изучать виды деятельности необходимо в случае, когда можно измерить объем работы, чтобы рассчитать, сколько времени занимают операции, и вычислить необходимое количество людей. Для того чтобы рассчитать количество непроизводственных работников, анализ видов деятельности для производственных рабочих можно скомбинировать с расчетом тенденции изменения коэффициентов.

Умение прогнозировать и требования к компетентности

Потребности в навыках прогнозирования, в основном, возникают у менеджеров. Решение, однако, должно приниматься на основе тщательного анализа планируемых разработок продукт-рынок и введения новой технологии, информационной технологии или автоматизированного производства.

Прогнозирование предложения

Прогноз предложения оценивает количество людей, которые, вероятно, будут в наличии внутри и вне организации, при определенных допусках на сокращениие персонала (утечка работников и уход на пенсию), прогулы, внутренние передвижения и продвижения, а также изменения в рабочих часах и других условиях работы. Такой прогноз будет основан на следующих факторах:

- анализ существующих человеческих ресурсов с точки зрения их числа по видам деятельности, навыков и потенциала;
- предполагаемые потери существующих ресурсов, в связи с их сокращением (анализ утечки работников, описанный в последующем разделе этой главы, является важным аспектом планирования человеческих ресурсов, поскольку он создает базу для планов улучшения коэффициентов удержания работников);
- прогнозируемые изменения существующих ресурсов через продвижения внутри организации;
- влияние изменяющихся условий работы и прогулов;
- внутренние ресурсы организации;
- внешние ресурсы – местные и национальные рынки труда.

В составлении прогнозов предложения могут помочь методы математического моделирования и применение компьютеров, при условии, что можно получить всеобъемлющие и надежные данные по запасам и динамике изменений. Поскольку данные, как правило, не точны, эти методы применяются редко.

Составленные прогнозы спроса и предложения можно затем анализировать для того, чтобы определить, существует ли какой-нибудь недостаток или излишек. Это дает основу для найма и удержания работников и, если это неизбежно, планов по сокращению штатов. В этих целях могут быть использованы модели автоматизированного планирования. Однако не обязательно полагаться на пакеты программ планирования. Основные расчеты прогнозов можно выполнить с помощью электронных таблиц, в которых для каждой профессии, по которой необходимо составить планы, подробно изложено и рассчитано необходимое количество работников, как в приведенном ниже примере:

1.	Количество работников в настоящий момент:	70
2.	Ежегодный коэффициент утечки кадров (по данным предшествующих лет)	10%
3.	Предполагаемые потери в течение года	7
4.	Остаток на конец года	63
5.	Количество, необходимое на конец года	75
6.	Количество, которое должно быть получено в течение года (стр. 5 – 4)	8

ТЕКУЧЕСТЬ КАДРОВ

Анализ количества работников, покидающих предприятие (текучесть кадров или утечка кадров), обеспечивает сведения, которые нужно использовать для прогнозирования предложения, то есть расчеты можно делать на основе объема потерь, которые, возможно, придется восполнять. И что более важно, анализ количества уволившихся и причины, по которым они покинули предприятие, дает информацию, исходя из которой можно предположить, требуется ли принимать меры, направленные на повышение коэффициентов удержания работников. Он может подсказать направление дальнейших исследований для установления причин и определения средств преодоления текучести кадров.

В данном разделе рассматриваются следующие аспекты текучести кадров:

- значение;
- методы измерения;

- причины текучести;
- чего она стоит;
- как сверять коэффициенты текучести кадров с эталонными значениями.

Значение текучести кадров

В «*IRS Employee Development Bulletin*» («Бюллетень развития работников IRS») (*IRS, 2000*) отмечалось: «Коэффициенты текучести кадров дают графическую иллюстрацию турбулентности в организации. Высокие показатели утечки персонала могут дестабилизировать бизнес и снизить мотивированность тех, кто пытается поддерживать уровень оказания услуг и выпуска продукции на фоне вакантных должностей, неопытности новых работников и общей неудовлетворенности». Понятно, что при увеличении текучести кадров возрастают затраты на наем рабочей силы, стажировку и профессиональное обучение. CIPD (*CIPD, 2000*) отмечает:

> Текучесть может быть результатом негативного отношения к работе, низкой удовлетворенности работой в сочетании с возможностью получить надежную работу в другом месте, т. е. состоянием рынка труда. С другой стороны, текучесть кадров — это нормальное состояние функционирующей организации, и, хотя высокая текучесть кадров может быть деструктивной, некоторый уровень текучести предполагается и может быть выгоден для организации.

Методы измерения

Существует ряд способов измерения текучести кадров, которые описаны ниже.

Индекс текучести кадров

Индекс текучести кадров (который иногда называют индексом потери трудовых ресурсов или персонала) является традиционной формулой для измерения потерь. CIPD описывает его как «метод грубых потерь». Он рассчитывается следующим образом:

> Количество уволившихся за определенный период (обычно за год) х
> х 100 / среднее количество сотрудников за тот же период

Поскольку такой индекс легко сосчитать и понять, он широко используется. Для целей кадровой политики очень просто рассчитать, что если компания хочет увеличить штат на 50 человек, со 150 до 200, а коэффициент текучести кадров составляет 20% (потеря 30 человек), то, если эта тенденция будет продолжаться, чтобы увеличить и поддерживать штат на уровне 200 человек в течение следующего года, придется принять на работу 80 человек (50 дополнительных работников плюс 40 человек для того, чтобы заменить 20% потерь от среднего числа в 200 работников). Этот индекс может также использоваться для сравнения организации с другими фирмами, которые также применяют этот коэффициент.

Эта формула для расчета потерь проста в применении, но обманчива. Основным возражением против оценки текучести кадров с использованием процента уволившихся за данный период является то, что эти цифры могут быть раздуты, за счет большой текучести кадров относительно общей небольшой доли работников особенно в периоды активного приема на работу. Так, компания, имеющая 150 работников, может иметь годовой индекс потерь в 20%, означающий, что 30 рабочих мест стали свободными в течение этого года. Но этот показатель может быть распрост-

ранен на всю компанию, охватывая все профессии и работников с большим и малым стажем работы. Или этот индекс мог быть ограничен небольшой долей работников — задействованы могли быть только 20 рабочих мест, хотя каждая из этих позиций должна была быть заново заполнена десять раз в течение этого года. Это совершенно различные ситуации, и если они не анализируются, прогнозы по будущим потребностям будут неточными и могут быть приняты неадекватные меры для исправления ситуации. Индекс текучести также вызывает подозрения, если среднее количество работников, относительно которого рассчитывается процент, не характерно для последних тенденций в связи со значительным увеличением или уменьшением количества работающих за период. При сборе и анализе цифр текучести кадров важно получать информацию по различным категориям сотрудников, особенно по тем, которых трудно найти и удержать, например высококвалифицированным рабочим и работникам умственного труда.

Коэффициент выживаемости

Особенно важным методом анализа текучести кадров для тех, кто занимается планированием человеческих ресурсов, является коэффициент выживаемости: доля работников, занятых в течение определенного периода времени, которые остаются на предприятии после определенного количества месяцев или лет. Так, анализ количества стажеров, которые закончили свою стажировку, может показать, что после двух лет десять человек из первоначальной группы в двадцать стажеров все еще работают в организации, т. е. коэффициент выживаемости составляет 50%.

Распределение потерь внутри каждой группы может быть отражено на графике в форме «кривой выживаемости», как это показано на рис. 24.2. Было обнаружено, что базовая форма этой кривой похожа для многих ситуаций, хотя замечено, что ее пик может находиться дальше вдоль оси времени и/или может быть ниже, когда кривая относится к высококвалифицированным или обученным группам работников. Таблица 24.1. показывает специалистам по планированию человеческих ресурсов, что пока они не улучшат коэффициент удержания, они будут давать возможность половине вновь принятых работников за любой год уйти в течение последующих пяти лет. Таким образом, для того чтобы обеспечить наличие пятидесяти обученных работников через пять лет, следует принять в этом году сто работников. Такие конкретные цифры могут ускорить действия, особенно когда во внимание принимаются затраты на прием на работу и обучение сотрудников.

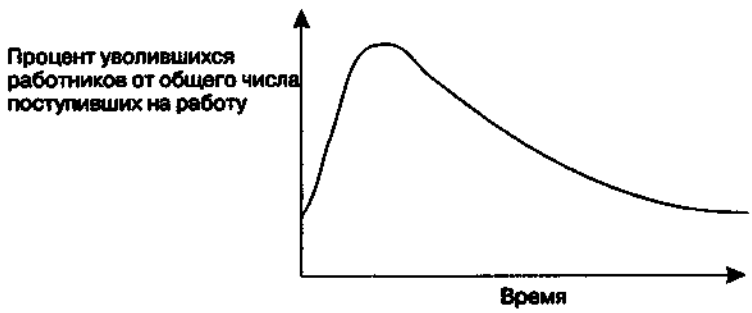

Рис. 24.2. Кривая выживаемости

Таблица 24.1
Анализ коэффициента выживаемости

Входящая группа	Первоначальное количество	Количество работающих к концу года после приема на работу				
		Год 1	*Год 2*	*Год 3*	*Год 4*	*Год 5*
A	40	35	28	26	22	20
B	32	25	24	19	18	17
C	48	39	33	30	25	23
D	38	32	27	24	22	19
E	42	36	30	26	23	21
Итого	200	167	142	125	110	100
Средний коэффициент выживаемости	100%	83%	71%	62%	55%	50%

Индекс половины жизни

Более простая концепция, вытекающая из коэффициента выживаемости, это индекс половины жизни, который определяется как время, потребовавшееся группе новичков, чтобы их первоначальная численность сократилась наполовину, за счет процесса утечки (пять лет в вышеприведенном примере). Затем можно сравнивать данные с последующими годами или между различными группами работников, для того чтобы выявить, где необходимо принять меры для сокращения нежелательных тенденций к утечке кадров.

Индекс стабильности

Многие считают, что индекс стабильности точнее, чем индекс текучести кадров. Вот его формула:

Количество работников со стажем работы один год и более х х 100 / количество работников, поступивших год назад.

Этот индекс показывает, сколько работников с более длительным стажем работы стремится остаться в компании, и, следовательно, показывает степень непрерывности трудового найма компании. Но этот индекс тоже может вводить в заблуждение, поскольку он не раскрывает широкого многообразия ситуаций, имеющих место в организации.

Анализ стажа

Недостаток индекса стабильности может быть отчасти преодолен, если кроме этого выполняется анализ среднего стажа работы людей, которые увольняются, как это сделано в табл. 24.2.

Этот анализ довольно грубый, поскольку он занимается только теми, кто увольняется. Более тонкий анализ сравнивал бы для каждой категории работников количество увольняющихся с количеством работающих. Если в приведенном примере общее количество работающих со стажем менее трех месяцев равнялось ста и общее количество работников со стажем более пяти лет тоже равнялось ста, то про-

Таблица 24.2
Увольняющиеся работники в соответствии со стажем работы

Профессия	Увольняющиеся по стажу работы						Общее количество уволившихся	Среднее число работающих	Индекс текучести кадров, %
	Менее 3 месяцев	3–6 месяцев	6 месяцев — 1 год	1–2 года	3–5 лет	5 и более лет			
A	5	4	3	3	2	3	20	200	10
B	15	12	10	6	3	4	50	250	20
C	8	6	5	4	3	4	30	100	30
Итого	28	22	18	13	8	11	100	550	18

цент уволившихся по отношению к каждой группе равнялся бы 28% и 11% соответственно — это более показательные цифры, особенно если можно проанализировать предшествующие периоды для выявления неблагоприятных тенденций.

Выбор оценки

Трудно избежать искушения применять метод традиционного индекса текучести кадров как самого легкого и наиболее хорошо знакомого из всех способов измерения. Но его необходимо дополнять какой-то оценкой стабильности. Анализ текучести кадров или потерь как составная часть процесса планирования человеческих ресурсов требует подробной информации о стаже работы увольняющихся сотрудников для того, чтобы выявить проблемные зоны и обеспечить базу для прогнозов по предложению.

Анализ причин текучести кадров

Анализ причин ухода, которые устанавливаются на собеседовании с увольняющимися работниками, даст полезную информацию, на основе которой можно составлять планы по удержанию сотрудников. Такие собеседования направлены на то, чтобы выяснить, почему работники уходят, а не на то, чтобы убедить их остаться. Причины увольнения могут классифицироваться по следующим категориям:

- более высокая оплата;
- лучшие перспективы (карьерный рост);
- большая надежность;
- большие возможности развивать свои навыки;
- лучшие условия работы;
- плохие отношения с менеджером/руководителем группы;
- плохие отношения с коллегами;
- запугивание или сексуальное преследование;
- личные – беременность, болезнь, переезд в другой город и т. д.

Интервью при увольнении направлены на то, чтобы выяснить мнение работника по каждой из перечисленных категорий, не связанных с личными причинами. Некоторые увольняющиеся работники будут склонны к общению, другие — нет. Задача специалиста, проводящего такие собеседования, состоит в том, чтобы постараться

квалифицированно и чутко установить причины неудовлетворенности и недовольства для того, чтобы в тех областях, где эти чувства оправданы, принять соответствующие меры. Необходим здравый смысл для того, чтобы отделить оправданные претензии от несправедливых или преувеличенных. Нужно проанализировать причины и принять во внимание тенденции. Общие моменты могут быть изменены за счет пересмотра политики и практики трудового найма. Необходимо заниматься также вопросами, касающимися отдельных менеджеров. Это, возможно, будет нелегко сделать, если здесь замешаны личные человеческие качества, например грубость, но если продолжает поступать информация, указывающая на то, что подобные инциденты повторяются, проблему нельзя игнорировать.

Однако одни собеседования при увольнении не могут быть абсолютно надежны, и желательно составить более полную картину взглядов работающих сотрудников, проведя исследования установок (глава 51).

Стоимость текучести кадров

Текучесть кадров может стоить дорого. Следует учесть следующие факторы:

- затраты, связанные с увольнением, — оплата увольняющемуся работнику и работа службы персонала, связанная с увольнением;
- прямые затраты на поиск замены для работника (реклама, проведение собеседований, тестирования и т. д.)
- издержки неиспользованных возможностей за тот период, который потрачен на поиски нового сотрудника представителями отдела кадров и менеджерами на местах;
- прямые затраты на этапе освоения работы новым сотрудником (вводный курс, стоимость руководств по введению в должность и т. д.);
- издержки неиспользованных возможностей за тот период, который потрачен на введение в курс дела нового сотрудника представителями отдела кадров и менеджерами на местах;
- прямые затраты на обучение новых работников необходимым навыкам;
- издержки неиспользованных возможностей, понесенные линейными менеджерами и другими сотрудниками для обеспечения обучения;
- потеря вклада, который вносили уволившиеся, до того момента, когда они будут полноценно заменены с точки зрения результатов труда, объема продаж, удовлетворенности заказчика и прочего;
- потери, возникающие в результате пониженной производительности новичков до того момента, когда они полностью завершат профессиональное обучение.

Исследование текучести кадров, проведенное CIPD в 2000 году, показало, что средние затраты на одного уволившегося составляют £3456. Средние затраты на человека варьировались от £5206 для профессионалов до £1127. Это довольно типичные показатели, и расчет издержек на текучесть кадров в какой-то организации может давать тревожные цифры, если текучесть кадров в организации велика, особенно среди квалифицированных работников. Эта информация может использоваться сотрудниками отдела персонала как мощный аргумент в поддержку перемен в политике трудового найма и вознаграждения.

Оценка уровня текучести кадров

Коэффициент текучести кадров является ценным средством оценки эффективности политики и практики ЧР в организации. Он не является основным показателем, но если текучесть кадров значительно выше, чем в других аналогичных организациях, это должно стимулировать действия, направленные на выявление причин этого и их устранения.

Оценивать уровень можно при помощи контактов с другими организациями, например, путем организации «клуба» с целью регулярного обмена информацией. Кроме того, существует несколько агентств, которые осуществляют статистическую оценку. Их списки создает IRS (*IRS, 2000*) и Европейский фонд управления качеством (*EFQM*), при этом используется Интернет. Данные в государственном масштабе предоставляются правительственной организацией трудовых ресурсов (*Labour Force*) и организацией обеспечения и повышения квалификации на работе (*Learning and Training at Work*). Существуют также ежегодные обзоры текучести кадров, выполняемые CIPD.

ПЛАНИРОВАНИЕ МЕРОПРИЯТИЙ

Планы мероприятий вытекают из широких стратегических планов по обеспечению ресурсами и более подробного анализа факторов спроса и предложения. Однако эти планы часто должны быть краткосрочными и гибкими, в связи с тем, что трудно предсказать потребности в человеческих ресурсах в периоды быстрых перемен. Необходимо подготовить планы в области ресурсов, гибкости, сохранения персонала и по сокращению организации, как это описано ниже.

План обеспечения ресурсами

Этот план связан с необходимостью рассмотреть подходы к получению нужного количества работников, за счет внутренних возможностей организации, найма их со стороны и привлечения высоко квалифицированных кандидатов (стать «работодателем по выбору»).

Обеспечение ресурсами за счет внутренних источников

Прежде всего, нужно проанализировать наличие подходящих людей внутри организации, обращаясь к оценке потенциала и базе данных навыков. Последняя должна содержать постоянно обновляемый перечень работников, обладающих теми навыками, которые нужны данной организации. Затем принимаются решения о том, какие шаги нужно предпринять для того, чтобы повысить, перевести на другую работу и, если это необходимо, предоставить дополнительное обучение и возможность приобретения опыта подходящим работникам. Кроме того, нужно стараться более эффективно использовать существующих сотрудников, что может подразумевать гибкие формы найма, как это обсуждается ниже, или работу на дому.

План найма на работу

Следует решить:

- каковы количество и типы требующихся работников для заполнения любого дефицита и сроков, когда они необходимы;

- каковы вероятные источники кандидатов — школы, колледжи дополнительного образования, университеты, реклама, Интернет и др.;
- каковы планы по выявлению альтернативных источников, например работников на неполный рабочий день, расширение сети поиска для охвата, например большего количества женщин, появляющихся на рынке труда;
- как будет осуществляться план найма на работу.

«Работодатель по выбору»

План поиска сотрудников должен включать в себя планы по привлечению хороших кандидатов, за счет того, что данная организация станет «работодателем по выбору». Этого можно достичь как за счет общего улучшения имиджа компании в качестве работодателя, так и за счет следующих предложений:

- лучший пакет вознаграждений;
- бóльшие возможности для развития, обучения и карьерного роста;
- увеличение профессиональной востребованности за счет известности данной организации как предприятия, принимающего на работу и развивающего высоко квалифицированных сотрудников, а также обеспечивающего широкие возможности обучения;
- условия трудового найма, которые учитывают баланс между работой и личной жизнью, например при помощи адаптации рабочего времени и политики форм найма и увольнения, а также обеспечения присмотра за детьми и гарантий удовлетворения потребностей тех, у кого есть домашние обязательства;
- лучшие возможности и масштаб для работников, обладающих специальными знаниями, например для ученых или инженеров или специалистов по ИТ;
- «золотые приветствия» (суммы денег, выплачиваемые авансом при приеме на работу);
- щедрые выплаты на переезд.

Планирование гибкости

Планы по гибкости должны быть направлены на:

- обеспечение большей производственной гибкости;
- усовершенствование применения навыков и возможностей работников;
- снижение затрат на оплату труда;
- помощь в обеспечении мягкого варианта сокращения организации и недопущение необходимости принудительных увольнений;
- повышение производительности.

Этот план может быть основан на радикальном взгляде на традиционные образцы трудового найма. Это означает выявление возможных альтернатив для полной занятости, постоянного штата, которые могут включать в себя увеличение количества работников на неполный рабочий день, разделение работы, расширение работы на дому или удаленной работы или найма большего количества временных сотрудников. Двумя основными новыми тенденциями во временном найме являются, во-первых, установление уровня постоянного штата, соответствующего минимальному или нормальному уровню спроса, и применение временного штата для преодоления пиков нагрузки и, во-вторых, развитие двухслойной структуры рабо-

чей силы для того, чтобы обеспечивать большую надежность работы основному персоналу, нанимая определенный процент работников на временной основе. Кроме того, следует уделить внимание использованию субподрядчиков или передаче части работ вовне и введению более гибких форм трудового найма.

Применение занятости на неполный рабочий день

Применение труда работников на неполный рабочий день имеет следующие преимущества:

- большие возможности для гибкого рабочего дня;
- лучшее использование оборудования и производственных мощностей, например с помощью введения «вечерней смены»;
- снижение затрат на оплату труда, поскольку снижается оплата сверхурочных для работающих полный рабочий день;
- более высокая производительность, поскольку работники на неполный рабочий день могут уделить большее внимание своей работе на протяжении более короткого рабочего дня.

Недостатками являются:

- те, кто работает неполный рабочий день, как правило, менее склонны соглашаться на работу во вторую половину дня или вечером возможно, будет труднее изменить их рабочие часы, и они могут быть менее мобильны;
- уровень текучести кадров может быть выше среди работающих неполный рабочий день, чем среди тех, кто работает полный день;
- работающих неполный рабочий день могут быть менее привержены организации, чем работающие полный рабочий день.

Следует помнить, что Законодательство о частичной занятости 1999 года требует, чтобы к работникам на неполный рабочий день относились так же, как к тем, кто работает полный день, и их труд должен оплачиваться пропорционально их рабочим часам по тем же ставкам.

Разделение работы

Разделение работы — это такая форма, когда два работника выполняют совместно какую-то работу одного работника на полный рабочий день. Разделение работы может включать разделение рабочих часов одного дня или дней рабочей недели, или, что бывает реже, поочередную работу по целой неделе. Среди преимуществ разделения работы — снижение текучести кадров и прогулов, поскольку согласованное рабочее время подходит отдельным работникам. Кроме того, такая схема работы означает, что можно привлечь большее число работников из тех, кто не может работать полный рабочий день, но хочет иметь постоянную занятость. Недостатками являются административные издержки и риск разделенной ответственности.

Работа на дому и дистанционная работа

Сотрудники, работающие на дому, могут быть приняты на работу в качестве консультантов, аналитиков, дизайнеров, программистов или на различные административные работы. Преимуществами такой формы работы являются следующие:

- способность гибко и быстро реагировать на колебания спроса;
- снижение накладных расходов;
- более низкие затраты на зарплату в случае, когда те, кто работают на дому, являются индивидуальными предпринимателями (следует, однако, проверить, что они являются индивидуальными предпринимателями с точки зрения налогового учета и государственного страхования).

Дистанционная работа охватывает людей, работающих на дому с терминалом, который связан с основной компанией или с помощью сети со своими коллегами, работающими за пределами организации. Задачей является достижение большей гибкости, активного использования профессиональных навыков и удержание квалифицированных работников, которые при отсутствии такой формы работы были бы потеряны для компании. Дистанционные сотрудники могут работать в целом ряде различных сфер деятельности, таких, как ИТ, маркетинг, финансы. Успех этой формы работы, однако, зависит от вовлеченности и образования всех работников (на полный рабочий день и дистанционных), от тщательного отбора и обучения дистанционных работников, выделения им адекватных ресурсов и мониторинга работы системы.

Заключение субконтрактов

Субконтракты помогают:

- концентрировать ресурсы на основных видах деятельности;
- снижать затраты на оплату труда;
- увеличить производительность и гибкость;
- повысить надежность рабочего места для основных работников.

Возможные недостатками являются:

- юридический статус субподрядчиков — его необходимо уточнять в отношении подоходного налога, государственного страхования и регистрации трудовой занятости;
- степень, в которой субподрядчик сможет удовлетворить требования сроков поставки и качества, — их работу сложнее контролировать;
- негативная реакция со стороны сотрудников и профсоюзов, которые предпочитают, чтобы работа выполнялась в рамках предприятия.

Решение о том, какой объем работы может быть передан субподрядчикам, является в основном производственным, но необходимо иметь гибкий план, который бы охватывал вопросы передачи работы контрагентам на уровне трудовой занятости и взаимоотношений работников.

Гибкие режимы работы

Гибкое рабочее время может быть включено в план достижения гибкости одним или несколькими способами:

- ежедневные гибкие рабочие часы — этот график может быть составлен по дням, в соответствии с предполагаемой или типичной нагрузкой (например системы гибкого графика);
- еженедельный гибкий график — обеспечивающий работу более длительное время в определенные пиковые периоды в течение года;

- ежедневные и еженедельные гибкие рабочие часы — изменение рабочих часов ежедневно или от недели к неделе, или комбинация обоих методов, чтобы установить соответствие между исходными рабочими часами и получаемым результатом; такие гибкие графики могут колебаться между минимальным и максимальным рабочим днем;
- сжатые рабочие недели, когда работники заняты менее, чем пять стандартных рабочих дней;
- рабочее время за год — составления рабочего графика работника на основе общего количества рабочих часов, которые он должен отработать, обеспечивая при этом увеличение или снижение рабочих часов в каждый рассматриваемый период в соответствии с требованиями рынка.

Формы сверхурочной работы

План достижения гибкости может включать в себя предложения по снижению затрат на сверхурочные работы. Для этого применяется гибкий график работы, организуются новые смены (например, вечерние), предоставляются выходные взамен сверхурочных или заключаются соглашения об их ограничении. Снижение сверхурочных помогает официальной политике производительности, которая подразумевает компенсацию в форме увеличения оплаты за исключение сверхурочной оплаты и введения гибких графиков работы.

Посменная работа

Такая форма работы может быть введена или отменена в соответствии с требованиями спроса, она снижает сверхурочные и позволяет лучше использовать оборудование.

План по удержанию работников

Основа плана

План по удержанию работников основывается на стратегии удержания, учитывающей конкретные вопросы сохранения кадров, с которыми сталкивается данная организация, и определяет методы, которые могут применяться в каждой организации. Можно смириться с тем, что, как отмечает Капелли (*Capelli, 2000*), рынок, а не компания будет, в конце концов, определять перемещения работников. Капелли считает, что трудно противостоять давлению рынка — «вы не можете защитить своих работников от привлекательных возможностей и агрессивных вербовщиков» — и полагает, что «существовавшая издавна цель менеджеров по ЧР — свести к минимуму текучесть кадров — должна быть заменена новой целью: оказать влияние на то, кто уходит и когда». Это, как было предложено Беваном и др. (*Bevan et al, 1997*), может быть основано на анализе рисков и выражено в цифрах, показывающих серьезность того, что ведущие сотрудники будут потеряны, а ключевые должности станут вакантными.

Анализ рисков

Анализировать риски можно следующим образом:

- Выявить потенциальные зоны риска — ведущих работников, которые могут уйти — и для каждого человека или группы людей:

- оценить вероятность того, что это произойдет;
- оценить, насколько серьезное влияние это окажет на предприятие;
- оценить, насколько легко можно будет найти замену и каковы будут затраты на замещение работника.

Оценки можно разместить по шкале, например: очень высокая, высокая, средняя, низкая, очень низкая. Общий обзор соотношения по каждой оценке может показать, какие необходимо принять меры для сохранения ведущих работников или группы работников.

Анализ причин ухода

Анализ этого риска дает конкретную информацию по тем областям, которые требуют внимания. В более общей ситуации некоторую информацию о причинах увольнений и, следовательно, о мерах, которые могут быть приняты для того, чтобы их предотвратить, дают собеседования с увольняющимися, но эти сведения ненадежны. Большего доверия с точки зрения выявления причин недовольства заслуживает анализ отношения или мнений. Планы удержания работников должны предлагать меры, которые направлены на каждую из областей, где возникает недостаток заинтересованности и неудовольствие.

Сферы действий

В зависимости от результатов анализа рисков и от общей оценки причин ухода работников, могут приниматься следующие меры.

- Неконкурентноспособная, несправедливая или пристрастная система оплаты должна быть пересмотрена, с учетом рыночного уровня оплаты, после проведения оценки видов работ или за счет усовершенствования существующей системы для того, чтобы обеспечивать справедливую классификацию. Можно пересмотреть систему оплаты, зависящую от обстоятельств, чтобы обеспечить ее справедливое действие. Как предлагает Капелли (*Capelli, 2000*), можно использовать «золотые наручники» (премии за лояльность) как стимул для того, чтобы человек остался на предприятии, однако существует предел, до которого работников можно поощрять подобным образом. Если они действительно хотят уйти, «золотым наручникам» могут быть противопоставлены «золотые приветствия», предлагаемые агрессивными вербовщиками.
- Моделировать работу так, чтобы разнообразие навыков, значительность задач, независимость, контроль над своей работой и обратная связь были максимальны, и обеспечивать возможности роста и обучения. Работа может быть настроена на нужды конкретного работника.
- Развивать вовлеченность в работу не только с помощью моделирования работы, но также организуя работу вокруг проектов, с которыми люди скорее готовы идентифицировать себя, чем с организацией в целом.
- Поощрять социальные связи в рамках организации. Говоря словами Капелли, «приверженность компаниям может исчезать, но приверженность коллегам — нет».
- Предоставлять возможность обучения новым навыкам для карьерного роста.

- Гарантировать, что процедуры отбора и продвижения справедливы. Большая текучесть может быть обусловлена неправильными решениями в сферах отбора и продвижения.
- Снижать потери среди работников, которые не могут сразу приспособиться к своей новой работе — начальные кризисы, — предоставляя им соответствующую профессиональную подготовку и поддержку, когда они поступают на работу в организацию.
- Предпринять шаги для улучшения баланса между работой и личной жизнью, разрабатывая политику, которая признает потребности работника, не относящиеся к работе.
- Устранять, насколько это возможно, неприятные рабочие условия и не подвергать работников излишним стрессам.
- Отбирать, инструктировать и обучать менеджеров и руководителей команд так, чтобы они высоко ценили тот позитивный вклад, который они могут внести в усовершенствование условий труда, используя свои организаторские возможности.

Такие меры могут помочь удержать работников от ухода, но когда предложения, полученные ведущими специалистами от других организаций, очень привлекательны, помешать им уволиться не удастся. В этом случае, как предлагает Капелли (*Capelli, 2000*), необходимо приспособиться к сокращению персонала, изменяя систему работы так, чтобы она меньше зависела от недостающих специалистов, организуя деятельность вокруг краткосрочных проектов и используя внешние организации.

План сокращения организации

Если все другие меры не дают результата, то может оказаться необходимым справляться с неприемлемыми затратами на оплату труда и излишним количеством работником при помощи сокращения штата. План сокращения должен основываться на сроках сокращения и прогнозах о том, в какой степени сокращение может быть достигнуто естественным путем, в результате добровольных уходов. Такой план должен содержать:

- общее количество людей, которые должны уволиться;
- мероприятия по информированию и консультированию работников и их профсоюзов;
- прогноз количества уволившихся работников в результате естественных потерь;
- любые финансовые и другие стимулы, поощряющие добровольное сокращение штатов;
- прогноз количества людей, которые, вероятно, уволятся добровольно;
- прогноз остатка работников, если таковой имеется, которых будут вынуждены сократить (безусловно, следует стремиться избежать этого, за счет естественных потерь и добровольного ухода);
- условия сокращения штатов;

- финансовые стимулы, которые могут быть предложены ключевым сотрудникам, важным для компании;
- любые мероприятия по переподготовке работников и нахождение для них работы где-либо внутри организации;
- шаги, которые должны быть сделаны для того, чтобы помочь сокращенным работникам найти новую работу (консультации, обращения к другим работодателям или услугам сторонних консультантов);
- мероприятия по оповещению отдельных работников о сокращении и том, как это повлияет на них; сообщение информации профессиональным союзам.

ВКЛАД СЛУЖБЫ УЧР В ПЛАНИРОВАНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ

Планирование человеческих ресурсов, в широком смысле слова, является одной из основных функций отдела УЧР. Сотрудники отдела ЧР могут сделать важный вклад в разработку мощности фирмы и, следовательно, в ее стратегическую силу, систематически пересматривая стратегические цели и создавая планы, которые обеспечивали бы наличие таких человеческих ресурсов, которые обеспечивают их достижение. Таким образом, акцент делается на получении и развитии человеческого капитала, необходимого для организации.

Для того чтобы внести этот вклад, начальники отделов ЧР и их коллеги должны:

- быть осведомленными о стратегических планах предприятия и иметь возможность давать советы по тем аспектам этих планов, которые касаются человеческих ресурсов;
- указывать менеджерам на сильные и слабые стороны персонала организации и те возможности и угрозы, которые они представляют, чтобы эти моменты были учтены при составлении бизнес-планов;
- быть способными планировать сценарии для выявления будущих проблем, связанных с приобретением, удержанием и наймом людей, и давать рекомендации по методам работы с этими проблемами;
- понимать, в какой степени возможны и полезны количественные оценки будущего спроса и предложения трудовых ресурсов, и быть знакомыми с методами, которые позволяют готовить такие прогнозы;
- понимать, как анализировать и определять затраты на текучесть кадров и устанавливать причины ухода;
- знать о причинах увольнений, чтобы суметь противопоставить им различные формы гибкости;
- быть способными подготовить соответствующий и практичный план обеспечения ресурсами и стратегию удержания работников, основанные на понимании внешней и внутренней среды организации и анализе текучести кадров.

25. ПОДБОР И ОТБОР ПЕРСОНАЛА

ПРОЦЕСС ПОДБОРА И ОТБОРА ПЕРСОНАЛА

Конечная цель процесса подбора персонала должна состоять в том, чтобы с минимальными затратами нанять определенное количество работников определенного качества для удовлетворения потребностей компании в человеческих ресурсах. Процедура подбора персонала включает в себя три стадии.

1. *Определение требований* — подготовка должностных инструкций и перечней требований к кандидатам; принятие решения об условиях занятости.
2. *Привлечение кандидатов* — обзор и оценка внутренних и внешних источников привлечения кандидатов, размещение объявлений о наборе, обращение к агентствам и консультантам.
3. *Отбор кандидатов* — тщательный анализ анкет, проведение собеседований, тестирование, оценка кандидатов, работа оценочного центра, предложение о найме, получение рекомендаций; подготовка трудового договора.

В этой главе описываются основные особенности процесса подбора и отбора персонала, а именно:

- определение требований;
- привлечение кандидатов;
- размещение объявлений о вакансии;
- использование Интернета;
- привлечение сторонних ресурсов;
- учреждения общего и профессионального образования;
- анализ анкет;
- методы отбора;
- типы интервью;
- работа оценочного центра;
- графология;
- выбор методов отбора;
- повышение эффективности подбора персонала;
- рекомендации, квалификация и предложение о найме;
- завершающая стадия.

Проведение отборочных собеседований и отборочного тестирования рассматриваются в главах 26 и 27.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ТРЕБОВАНИЙ

То, какое количество и какие категории работников требуются, следует определить в программе найма, которая исходит из плана по человеческим ресурсам. Кроме этого, могут возникнуть потребности во временных работниках или в новых работах, которые должны быть удовлетворены. Эти потребности следует контролировать, чтобы гарантировать, что они оправданы. Особенно тщательно необходимо проверить потребность во временных работниках и определить уровень или тип требуемых работников. Требования к конкретным должностям излагаются в форме должностных инструкций и профилей личности. Они дают основную информацию, необходимую для того, чтобы составить объявления о вакансии, нанять агентство или консультантов по подбору персонала и оценить кандидатов. Ролевой профиль, в котором перечисляются требования к компетентности, навыкам, образованию и профессиональному опыту, задает рабочие критерии, по которым кандидатов будут оценивать на собеседовании или с помощью психологических тестов.

Должностная инструкция

В должностной инструкции излагаются основные элементы работы: подчинение, общая цель работы, основные виды деятельности или решаемые задачи и любые другие особые требования или характеристики. В целях найма может быть предоставлена информация относительно мероприятий по повышению квалификации, развития и возможностей карьерного роста. Условия работы — заработная плата, дополнительные выплаты и т. д. — также включаются в должностную инструкцию, как и особые требования, например: разъезды, командировки или работа в вечернее и ночное время.

Перечень требований к кандидату

Перечень требований к кандидату (который иногда называется перечнем требований при приеме на работу, требованиями к персоналу или спецификацией работы), определяет, какое образование, дополнительное обучение, квалификация, профессиональный опыт и компетентность/компетенции требуются от работника, занимающего определенную должность.

Требования к кандидату могут быть изложены следующим образом:

- *компетентность/компетенции* — то, что работнику необходимо знать и уметь делать, чтобы исполнять свою роль, включая любые требуемые специальные способности или навыки;
- *квалификация и дополнительное обучение* — рабочая, техническая или гуманитарная специальность или дополнительная профессиональная подготовка, которую кандидат должен иметь;
- *профессиональный опыт* — в частности, категории работы или организаций; типы достижений и виды деятельности, которые, по всей видимости, будут предполагать успех в будущем;
- *требования, связанные со спецификой работы,* — достижения в каких конкретно сферах деятельности ожидаются от работника, например развитие новых рынков, увеличение продаж или внедрение новых систем;
- *соответствие организации* — корпоративная культура (например формальная или неформальная) и способность кандидата в ней работать;

- *особые требования* — командировки, работа в вечернее и ночное время, разъезды и т. д.;
- *удовлетворение ожиданий кандидата* — в какой степени организация может удовлетворить ожидания кандидата в отношении возможностей карьерного роста, повышения квалификации, стабильности работы и т. д.

Ключевыми разделами перечня, который используется в структурированном отборочном интервью, описанном в главе 26, являются: компетентность/компетенции, квалификация и профессиональный опыт. В определении роли (глава 23), в целях проведения собеседования, изложены ожидания относительно производительности и требования к компетенциям (подбор персонала на основе компетенций более подробно рассматривается ниже). Однако для того чтобы дать кандидатам полное представление об условиях и перспективах карьерного роста, вероятно, требуется больше информации. Пример ключевых компетенций приведен на рис. 25.1.

Самая большая опасность, которой необходимо избежать на данном этапе, — это завышение требований к компетенциям и квалификации. Стремление к лучшему — естественно, но если установить нереально высокий уровень для канди-

1. Профессиональная компетентность:
   - *Обязательная*:
     - во всех аспектах подбора персонала, включая проведение тестирования;
     - в техниках проведения собеседования;
     - в анализе работ;
     - в введении данных в компьютер;
     - в управлении достаточно сложными процессами канцелярской работы.
   - *Желательная в*:
     - проведении OPQ test;
     - определении квалификации;
     - методах консультирования;
     - проведении тренингов.
2. *Поведенческие компетенции*:
   - способность легко устанавливать контакт с другими людьми и использовать навыки межличностного общения для достижения желаемых целей;
   - способность оказывать влияние на поведение и решения людей по вопросам, связанным с подбором персонала, и по другим общим или индивидуальным вопросам;
   - способность справляться с разнообразием, быть гибким и управлять неопределенностью;
   - способность понимать значение вопросов, выявлять и решать проблемы и говорить без подготовки;
   - ориентированность на достижение результатов;
   - способность сохранять направленную в соответствующее русло энергию и выносливость, проявлять самоконтроль и усваивать новые образцы поведения;
   - способность четко передавать информацию, устно и письменно.
3. *Квалификация/профессиональный опыт*:
   - преподаватель Института персонала и развития и соответствующий опыт по каждому аспекту работы.

Рис. 25.1. Перечень требований к сотруднику отдела ЧР

датов, это затруднит их привлечение и приведет к недовольству в ситуации, когда они обнаружат, что в их способностях не нуждаются. Занижение требований может быть не менее опасным, но это происходит значительно реже. Лучше всего разграничить обязательные и желательные требования.

После того как требования установлены, их следует разнести по соответствующим разделам. Это можно сделать различными способами. Простейший подход — перечислить и выделить обязательные и желательные требования по ключевым разделам: компетенции, квалификация и дополнительное обучение, профессиональный опыт. Можно предоставить дополнительную информацию относительно требований, связанных со спецификой работы. Конечно, в отдельном пункте необходимо обстоятельно объяснить условия работы.

В качестве альтернативы можно использовать одну из традиционных систем классификации. Самыми известными являются схема, разработанная Роджером (*Rodger, 1952*), которая включает семь разделов, и система классификации, созданная Д. Манро-Фрейзером (*Munro-Fraser, 1954*), состоящая из пяти разделов.

Схема Роджера

Данная схема включает в себя:

1) *физические характеристики* — здоровье, телосложение, внешность, манера поведения и речи;
2) *знания* — образование, специальность, профессиональный опыт;
3) *общий интеллект* — общие интеллектуальные способности;
4) *особые способности* — технические навыки, навыки ручного труда, способность легко говорить или считать;
5) *интересы* — интеллектуальные, практические, конструкторские, связанные с физической активностью, общественные, художественные;
6) *характер* — терпимость, влиятельность, твердость, надежность, уверенность в себе;
7) *среда* — семейная среда, профессии членов семьи.

Система классификации Д. Манро-Фрейзера

Данная система классификации включает в себя:

1) *воздействие на других* — физические характеристики, внешность, речь и манеры;
2) *приобретенная квалификация* — образование, профессиональная подготовка, опыт работы;
3) *врожденные способности* — природная сообразительность и способность к обучению;
4) *мотивация* — цели, которые ставит человек, последовательность, решительность и успешность в их достижении;
5) *адаптивность* — эмоциональная устойчивость, способность противостоять стрессу, способность ладить с людьми.

Выбор системы

Из этих двух систем схема Роджера имеет более длительную историю. Система Манро-Фрейзера, в некоторой степени, проще, и она делает акцент на аспектах развития карьеры кандидата. Обе они могут служить подходящей структурой для интервью, но в настоящее время интервьюеры все чаще используют подход, основанный на компетенциях.

Применение подхода, основанного на компетенциях

Подход, основанный на компетенциях, подразумевает, что компетенции, установленные для роли, используются как основа отборочного процесса. Как считает Робертс (*Roberts, 1997*):

> Выгода от применения подхода, основанного на компетенциях, состоит в том, что люди могут выявить и выделить ключевые характеристики, которые они хотят взять за основу для отбора, и в том, что эти характеристики описываются в терминах, которые не только можно понять, но и с которыми можно согласиться... Поэтому компетенции становятся основной составляющей процесса отбора.

Такой подход помогает определить, какие методы отбора — психологическое тестирование или оценочный центр — с наибольшей вероятностью дадут полезную информацию. Он предоставляет информацию, необходимую для проведения структурированного интервью, вопросы которого сосредоточены на конкретных сферах компетенции. Это позволяет установить, в какой степени кандидаты соответствуют перечню требований, составленному в терминах компетенций.

Р. Вуд и Т. Пейн (*Wood and Payne, 1998*) следующим образом обобщили преимущества подхода, основанного на компетенциях:

- он повышает точность прогнозов относительно пригодности кандидата;
- он способствует отбору кандидата, свойства личности которого наиболее полно соответствуют требованиям работы;
- он помогает интервьюеру избежать составления «скоропалительного» мнения;
- на его основе можно создать целый ряд методов подбора персонала — анкеты, интервью, тесты и оценочные центры.

Это подход с точки зрения профессиональной компетентности, которая говорит о том, что, как ожидается, работники должны уметь делать, если они намерены достигать в работе требуемых результатов. Он также может включать в себя определение необходимых поведенческих компетенций, которые говорят о личных характеристиках и образцах поведения, необходимых для успешного проявления навыков межличностного общения, лидерства, энергичности, коммуникативных навыков, умения работать в команде и аналитических способностей.

Компетенции, используемые в целях подбора персонала, должны удовлетворять следующим критериям:

- они должны концентрироваться на тех областях рабочей или учебной жизни, в которых кандидаты будут демонстрировать свою компетентность, например лидерство, работа в команде, инициатива;
- они с определенной вероятностью прогнозируют успешность выполнения работы, например мотивацию достижения;

- их можно оценить в процессе интервью, посвященном определенным событиям профессиональной деятельности, в котором, если, например, ключевой сферой компетентности является руководство группой, кандидатов можно попросить привести примеры успешной деятельности по созданию группы и приведению ее в действие;
- их можно использовать в качестве критериев в оценочном центре (см. ниже).

Подход с позиции компетентности по этим направлениям может дать самое эффективное средство выявления подходящих кандидатов, которое будет частью процесса систематического отбора.

ПРИВЛЕЧЕНИЕ КАНДИДАТОВ

Привлечение кандидатов — это, в первую очередь, вопрос выявления, оценки и использования наиболее подходящих источников. Однако там, где встречаются или предвидятся затруднения в привлечении кандидатов, вероятно, необходимо предварительно изучить те факторы, которые, по всей видимости, привлекают или отталкивают их — сильные и слабые стороны организации как работодателя.

Анализ сильных и слабых сторон работодателя

Анализ сильных и слабых сторон должен касаться таких вопросов, как репутация организации в стране или в отдельном регионе, заработная плата, дополнительные выплаты для работников и условия труда, увлекательность работы, гарантия занятости, возможности обучения и повышения квалификации, перспективы карьерного роста и месторасположение офиса или завода. По этим пунктам необходимо провести сравнение с запросами кандидатов, чтобы составить список того, что, по существу, является товаром для продажи, как в практике маркетинговых исследований, в которых предпочтения потенциальных покупателей сравниваются с характеристиками продукта. Таким образом можно подчеркнуть те стороны, которые, по всей видимости, больше всего привлекают покупателей. Кандидаты, в некотором смысле, себя продают, но они также и покупают то, что организация может им предложить. Если, как во втором случае, рынок труда является рынком покупателей, то компания, которая продает себя кандидатам, должна изучить их потребности и сравнить их с тем, что она может предложить.

Возможной целью этого исследования является создание более выгодного образа организации, который будет использован в объявлениях, брошюрах и собеседованиях. Либо оно может иметь более конструктивную цель — показать, в каких аспектах организация как работодатель нуждается в улучшениях, если она хочет привлекать большее количество или более подходящих кандидатов и удерживать тех, кого отбирает. Можно использовать исследования установок имеющихся работников, чтобы узнать их точку зрения. В одном из таких исследований, проведенном автором в одной машиностроительной компании, желающей привлечь выпускников естественнонаучных специальностей, было установлено, что главная забота выпускников состояла в том, чтобы иметь возможность применять и развивать знания, которые они приобрели в университете. В результате по каждой основной дисциплине были напечатаны брошюры, приводящие специальные примеры того типа работы, который выполняли выпускники. Они из-

бежали витиеватых пассажей, используемых в некоторых брошюрах (которые, как было установлено в исследовании, явно отталкивали большинство студентов) и оказались самым полезным средством подбора. Также были приняты строгие меры, которые гарантировали, что менеджеры поставили выпускников именно на ту работу, на которую те были наняты.

Источники привлечения кандидатов

Прежде всего, следует рассмотреть внутренних кандидатов, хотя в некоторых организациях, декларирующих политику равенства возможностей, местные власти часто настаивают на том, что все внутренние кандидаты должны подавать заявления на вакансии на том же основании, что и внешние. Если подходящих работников внутри организации нет, то основными средствами для их привлечения будут, как это описывается ниже, объявления, Интернет и обращение к агентствам или консультантам.

ОБЪЯВЛЕНИЯ

Размещение объявлений — самый очевидный метод привлечения кандидатов. Тем не менее первый вопрос, который встает в связи с этим, — действительно ли оправданно объявление. Это подразумевает рассмотрение альтернативных источников, упомянутых выше, и подтверждение, предпочтительно на основе предыдущего опыта, того, что с их помощью не добиться желаемого. Следует обдумать, не лучше ли обратиться к агентству или консультанту по подбору. Осуществляя выбор, обратитесь к трем критериям: затратам, скорости и вероятности привлечения подходящих кандидатов. Цели объявления должны состоять в том, чтобы:

- *привлечь внимание* — по интересу потенциальных кандидатов к нему оно должно конкурировать с другими работодателями;
- *вызвать и поддерживать интерес* — оно должно в привлекательной и вызывающей интерес форме сообщать информацию о работе, компании, условиях найма и требуемой квалификации;
- *побуждать к действию* — сообщение необходимо передать таким образом, который не только привлечет взгляд людей к объявлению, но и подтолкнет их дочитать до конца, а также вызовет достаточное количество откликов от подходящих кандидатов.

Чтобы достичь этих целей, необходимо выполнить описанные ниже действия.

Провести анализ требований, возможных источников и особенностей работы

Во-первых, необходимо определить, сколько вакансий должно быть заполнено и в какой срок. Затем обратиться к должностной инструкции и перечню требований к кандидатам, чтобы получить информацию об обязанностях и необходимых квалификации и опыте работы.

Следующий шаг — обдумать, откуда, вероятнее всего, могут прийти подходящие кандидаты; в каких компаниях, должностях или образовательных учреждениях они находятся; а также в каких районах страны их можно найти.

Наконец, определите условия работы (заработную плату и дополнительные льготы) и подумайте о том, какие моменты, касающиеся работы или организации, по всей

видимости, привлекают хороших кандидатов. Большинство этих факторов следует представить в объявлении. Также обдумайте, что может их оттолкнуть, например месторасположение, чтобы можно было предвидеть препятствия. Проанализируйте предыдущие успехи и неудачи, чтобы определить, что работает, а что — нет.

Принять решение о том, кто что делает

Когда речь идет о планировании кампании по подбору персонала, многое говорит в пользу привлечения рекламных агентств. Агентство может предоставить консультацию специалиста о том, как создать привлекающие внимание заголовки и написать интересный материал. Оно может разработать привлекательный фирменный стиль и подготовить проекты, в которых наилучшим образом используются текст, логотип и все «пустые места» в объявлении. Кроме того, в агентстве можно получить совет относительно способов визуального воздействия — использования иллюстраций и специальных типографских возможностей. Наконец, агентство может порекомендовать средства массовой информации, помочь в анализе откликов и взять на себя бремя размещения объявлений.

При выборе рекламного агентства следует предпринять следующие шаги:

- выяснить его опыт в работе с объявлениями о наборе персонала;
- посмотреть образцы его работы;
- выяснить у клиентов, каков уровень предоставляемых услуг;
- встретиться с работниками, которые будут работать над объявлениями;
- выяснить систему оплаты услуг;
- обсудить методы работы.

Написать материал

Объявление о вакансии должно начинаться с «неотразимого» заголовка и содержать информацию о(об):

- организации;
- должности;
- требованиях к кандидату — квалификация, опыт работы и т. д.;
- предлагаемой заработной плате и пособиях;
- месторасположении;
- том, какие действия следует предпринять.

Заголовок имеет первостепенное значение. Самый простой и самый очевидный способ — написать название должности жирным шрифтом. Чтобы привлечь внимание, рекомендуется указать заработную плату (если она высокая) и добавить «плюс автомобиль», если компания предоставляет машину. Заработная плата и автомобиль являются главными приманками и должны быть четко заявлены. Кандидаты справедливо относятся с недоверием к таким условиям, как «заработная плата будет соответствовать возрасту и опыту работы» или «заработная плата обсуждается». Обычно это означает либо, что заработная плата так низка, что компания боится ее показать, либо, что политика оплаты труда настолько непоследовательна, что компания не имеет понятия, что предложить, пока кто-то не скажет, чего он или она хочет.

Следует указать название компании. Не используйте номер абонентского ящика — если вы хотите сохранить анонимность, воспользуйтесь услугами консультанта. Добавьте любые пункты, которые вы можете «продать», такие, как рост или разностороннее развитие, и все, что лежит в сфере интересов потенциальных кандидатов, например перспективы карьерного роста. Основные характеристики работы следует передавать, кратко описав, что работник, занимающий данную должность, будет делать, и, насколько позволит размер объявления, каков будет масштаб и границы деятельности. Вызовите интерес к работе, но не навязывайте ее.

Требования к опыту работы и квалификации должны быть изложены как можно более информативно. Нет никакого смысла завышать требования и мало толку в строгом определении желаемой продолжительности опыта работы. Эти параметры будут различными у разных кандидатов, а другие подробности, касающиеся должности и размера заработной платы, должны предоставлять им достаточную информацию о том, опыт какого рода требуется. Будьте осторожны при упоминании ряда качеств личности, таких, как энергичность, решительность и инициативность. Они не имеют для кандидатов реального значения. Такие выражения, как «трудовые достижения» и «успешный опыт», одинаково бессмысленны. Никто не признается в отсутствии того или другого.

Объявление должно заканчиваться информацией о том, каким образом кандидату следует подать заявление. «Краткая, но исчерпывающая информация» — подходящее выражение. Кандидатов можно попросить написать, но хорошими альтернативами этому являются просьба позвонить по телефону или прийти для неформальной беседы в назначенное место.

Не забывайте, что Постановление о сексуальной дискриминации 1975 года признает противозаконным указывать в объявлении о предпочтении кандидатов какого-то одного пола, за исключением нескольких работ, которые могут выполнять только мужчины или только женщины. Поэтому в объявлениях необходимо избегать названий должностей, содержащих указание на определенный пол, таких, как «продавец» или «стюардесса». В них необходимо упоминать нейтральные названия, такие, как «торговый представитель», или расширить описание, чтобы предусмотреть представителей обоего пола, указав «стюард или стюардесса». Однако признано, что названия некоторых должностей употребляются по отношению и к мужчинам, и к женщинам, и поэтому это не является дискриминацией. К ним относятся: директор, менеджер, администратор и офицер. Лучше всего избегать любых упоминаний пола кандидата, используя нейтральные названия и говоря только «кандидат». В противном случае, вы должны конкретизировать «мужчина или женщина» или «он или она».

Подобные условия ставит и Постановление о расовых отношения 1976 года, признавая противозаконными объявления, которые проявляют дискриминацию по отношению к любой конкретной расе. Если раса в объявлении не только не упоминается, но даже и не подразумевается, у вас не будет проблем с нарушением закона.

Выбрать тип объявления

Основные типы объявлений следующие:

- *Расположенные по рубрикам/набранные в подбор*, в которых материал набран в подбор, без пустых мест в объявлении или вокруг него и без абзацных

пробелов или отступов. Они дешевы, но подходят только для младших позиций или простых работ.

- *Расположенные по рубрикам/частично выделенные*, в которых заголовки могут быть набраны заглавными буквами, абзацы могут начинаться с красной строки, а вокруг объявления допускаются пробелы. Они достаточно дешевы, и могут быть значительно эффективнее набранных в подбор объявлений.
- *Полностью выделенные, имеющие рамку*, в них можно использовать любые шрифты и иллюстрации. Они могут быть дорогими, но, безусловно, они лучше всего попадают в цель в случае вакансий менеджеров и специалистов.

Выбрать средства массовой информации

В рекламном агентстве можно получить совет относительно выбора средств массовой информации (печать, радио, телевидение) и их стоимости. Чтобы узнать стоимость объявлений в конкретных СМИ, можно обратиться к *British Rates and Data, BRAD* (Расценки и информация по Великобритании).

Так называемые «авторитетные издания» лучше всего подходят в случае должностей менеджеров или специалистов. Массовую прессу, особенно вечерние газеты, можно использовать при поиске таких работников, как торговые представители и технический персонал. Местные издания явно являются лучшими для поиска административного персонала и рабочих. Профессиональные и экономические журналы прямо обращаются к вашей аудитории, но результаты могут быть непредсказуемы, рекомендуется использовать их в дополнение к рекламной компании в центральной прессе.

Избегайте изданий, выходящих по субботам, и остерегитесь повторных публикаций в тех же самых СМИ. Количество откликов может быстро уменьшиться.

Оценить реакцию

Оцените реакцию, чтобы ориентироваться в относительной рентабельности различных СМИ. Самый лучший показатель — затраты на один отклик.

ПОИСК ПЕРСОНАЛА ЧЕРЕЗ ИНТЕРНЕТ

Интернет используют, чтобы разместить или «вывесить» объявление о вакансии, дать информацию о должностях и работодателе и иметь возможность общения между работодателями и кандидатами по электронной почте. Последние могут не только подать заявление на вакансию в режиме диалога, но также поместить свое резюме на ряде сайтов и ожидать электронных писем от работодателей. Сайты могут содержать базы данных, которые предусматривают подробное описание вакансий, и в которых постоянно осуществляется поиск вакансий, соответствующих входящим резюме, которые размещают люди, ищущие работу. Первоначально Интернет использовался, главным образом, в отношении работ в сфере ИТ, но он все больше применяется для поиска менеджеров и специалистов и набора выпускников.

Обычный подход состоит в том, чтобы разместить объявление о вакансии на сайтах, посвященных поиску работы и работающих в режиме диалога. В объявлении подробно описывается должность и дается информация о компании вместе с бланком анкеты. Люди, ищущие работу, возвращают заполненные анкеты в элек-

тронном виде, а компьютерная программа рассматривает их, чтобы сделать первоначальный отбор анкет, соответствующих требованиям организации. Например, в предложении о работе менеджером по развитию бизнеса в компьютерной фирме можно оговорить следующие компетенции как основание для отбора, проводимого на сайте по резюме или работодателем по конкретным данным, предоставленным кандидатом по каждой компетенции:

- опыт продаж и коммерческой деятельности в сфере производства компьютеров, сетей и коммуникаций не менее десяти лет;
- хорошее положение в сфере сетевого консалтинга в Великобритании;
- весьма желательно систематическое прохождение тренингов продаж;
- внутренняя мотивация преуспеть в должности;
- способность руководить небольшой группой торгового персонала;
- высокие организационные способности и навыки расстановки приоритетов;
- способность до конца реализовывать благоприятные возможности.

Вот описание основных типов сайтов, посвященных подбору персонала.

- *Сайты работы* — ими управляют специализированные фирмы, и они могут содержать свыше 100 000 вакансий с 6 или 7 миллионами «результативных посещений» в месяц. Компании оплачивают размещение своих вакансий на этих сайтах, которые обычно не связаны с агентствами.
- *Сайты агентств* — ведутся известными рекрутинговыми агентствами. Кандидаты регистрируются на сайте, но можно ожидать личного собеседования перед тем, как их резюме будут направлены предполагаемому работодателю.
- *Сайты средств массовой информации* — они могут просто содержать материал, появившийся в прессе, но могут включать описание не публиковавшихся в газете вакансий и компаний и давать ссылку на их веб-сайты.

Преимущества подбора персонала через Интернет состоят в том, что он обращается к более широкому кругу возможных кандидатов, он быстрее и дешевле традиционных методов поиска персонала через объявления. На сайте можно выложить более подробное описание должности, отобрать подходящие резюме и получить анкеты кандидатов в электронном виде. Недостатки состоят в том, что может приходить слишком много анкет от неподходящих или слабых кандидатов, а большинство людей, ищущих работу, все еще не ставят Интернет на первое место.

ПРИВЛЕЧЕНИЕ СТОРОННИХ РЕСУРСОВ

Многое говорит в пользу привлечения сторонних ресурсов — в пользу обращения к агентствам или консультантам с тем, чтобы они выполнили, по крайней мере, предварительную работу по рассмотрению подходящих кандидатов или составлению списка кандидатов, допущенных к последнему этапу отбора. Это стоит денег, но может сэкономить много времени и сил.

Обращение к агентствам

Большинство частных агентств занимаются подбором секретарей и административного персонала. Обычно они работают быстро и эффективно, но очень дорого

стоят. За то, что агентства кого-то найдут, они могут требовать вознаграждение в размере 15% или более от дохода работника за первый год. Размещение объявления может стоить дешевле, особенно если компания находится на рынке, где выбирает покупателей. Присмотритесь к ценам и качеству услуг, чтобы найти агентство, которое удовлетворит потребности вашей организации по разумной цене.

Следует тщательно проинструктировать агентства относительно того, что вы хотите. Время от времени они представляют неподходящих кандидатов, но этот риск сокращается, если они ясно понимают ваши требования.

Обращение к консультантам по подбору персонала

Консультанты по подбору персонала обычно размещают объявления, проводят собеседования и составляют список кандидатов, допущенных к последнему этапу отбора. Они дают экспертное заключение и сокращают рабочую нагрузку. Если организация хочет, она может сохранять анонимность. Большинство консультантов требует вознаграждения в виде процентной ставки от основной заработной платы на данной должности, обычно в пределах от 15 до 20%.

При выборе консультанта по подбору персонала следует предпринять следующие шаги.

- Выяснить у других потребителей его репутацию.
- Рассмотреть объявления различных фирм, чтобы получить представление о качестве консультаций и о том, с работами какого типа и уровня они имеют дело.
- Рассмотреть специалистов в определенной сфере — многие фирмы, например, предоставляющие услуги в сфере бухгалтерского учета, явно способны подобрать бухгалтеров.
- Встретиться с консультантом, который будет заниматься подбором, чтобы оценить его/ее профессиональный уровень.
- Сравнить гонорары, хотя обычно различия не велики, а другие соображения важнее.

При обращении к консультантам по подбору необходимо:

- согласовать полномочия;
- рассказать им об организации, о том, какое место в ней занимает данная должность, о причинах возникновения вакансии, об условиях и всех особых требованиях;
- оказывать им любую помощь в определении должности и перечня требований, включая любые особые требования, которые будут предъявлены к успешному кандидату: консультанты сделают значительно больше, если будут обладать исчерпывающей информацией о том, что требуется и какого типа человек с наибольшей вероятностью успешно впишется в организацию;
- тщательно проверить предлагаемую программу и черновой текст объявления;
- выяснить, как готовятся интервью и каков список кандидатов, допущенных к последнему этапу отбора;
- выяснить, на основании чего устанавливается гонорар и возмещение расходов;
- удостовериться, что вы будете общаться непосредственно с консультантом, который будет заниматься подбором.

Обращение к консультантам по прямому поиску

Имеет смысл обращаться к консультантам по прямому поиску, или «охотникам за головами», в случае поиска высших руководителей, когда количество подходящих работников очень ограничено и желательно непосредственное обращение к ним. «Охотники за головами» недешевы, они требуют вознаграждение в размере примерно от 30 до 50% от дохода работника за первый год, но они оправдывают издержки.

Вначале консультанты по прямому поиску обращаются к людям, работающим в интересующей отрасли или профессии, с которыми у них имеются связи. Хорошие консультанты имеют широкий круг связей и свой собственный банк данных. Кроме того, они нанимают исследователей, которые выявят подходящих людей, возможно, соответствующим требованиям или могущим указать кого-то еще, кто подходит. Чем больше у консультанта связей, тем он лучше.

После того как подобран ряд потенциально подходящих и заинтересованных людей, консультант проводит с ними довольно непринужденные, неформальные встречи и направляет клиенту окончательный список кандидатов с их полными характеристиками.

Консультанты по прямому поиску бывают хорошие и не очень. Не обращайтесь к консультанту, не получив надежной рекомендации.

УЧРЕЖДЕНИЯ ОБЩЕГО И ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

Многие работы, конечно, могут выполнять выпускники школ. Для некоторых организаций основным источником новобранцев по программам профессиональной подготовки будут не только школы, но и университеты, и учреждения профессионального образования. Набор выпускников является значительной ежегодной практикой некоторых компаний. Они прикладывают много усилий, чтобы сделать глянцевые брошюры, неоднократно посетить студенческие городки и провести сложные отборочные процедуры для оценки кандидатов, включающие анализ биографических данных и работу оценочных центров (см. ниже в этой главе), а также используют Интернет.

ОТБОР АНКЕТ

После того как было опубликовано объявление о вакансии или вакансиях и получено достаточное количество откликов, обычная последовательность действий, необходимых, чтобы обработать и отобрать анкеты, такова:

- Составьте рабочую таблицу со списком кандидатов, указав имя, дату получения заявления и предпринятые действия (отказ, резерв, интервью, окончательный список, предложение работы).
- Если решение об отказе или проведении собеседования сразу не принято, отправьте каждому кандидату стандартное уведомительное письмо.
- В дополнение к письму или резюме кандидата можно попросить заполнить и вернуть анкету, которая может быть в электронном виде или на бумажном носителе. Это гарантирует, что все кандидаты рассматриваются на одном основании — очень трудно пробираться через массу писем, часто скверно написанных и плохо структурированных. Даже резюме бывает сложно рас-

сматривать, хотя его качество, по всей видимости, повышается, если кандидат посоветовался с консультантом по «трудоустройству», то есть с тем, кто специализируется на поиске работы для людей. Однако чтобы сэкономить время, силы, расходы и нервы, многие агентства по найму предпочитают не запрашивать анкету, а принимать решение по первому письму и резюме в тех случаях, когда совершенно ясно, что кандидат удовлетворяет или не удовлетворяет требованиям. Запрашивать резюме обычно рекомендуется при подборе руководителей более высокого уровня.

- Сравните данные кандидатов с ключевыми критериями рабочей спецификации и разделите их первоначально на три категории: возможные, промежуточные, неподходящие.
- Еще раз тщательно проверьте категорию возможных кандидатов, чтобы составить окончательный список для проведения собеседований. Эту проверку может выполнить специалист по работе с персоналом или по подбору персонала, желательно, при участии менеджера. Количество кандидатов в окончательном списке, в идеале, должно лежать между четырьмя и восемью. Если их меньше четырех, выбор будет относительно мал (хотя такое ограничение может быть вынужденным, если количество подходящих анкет было незначительным). Если их больше восьми, на собеседования уйдет слишком много времени и есть опасность, что количество откликов начнет уменьшаться.
- Составьте программу собеседований. Время, которое вы отведете на собеседование, будет различным в зависимости от сложности работы. В случае достаточно простых работ хватит тридцати минут. В отношении должностей высокого уровня требуется час и более. Лучше всего не планировать слишком много собеседований в один день — если вы попытаетесь провести более пяти или шести сложных собеседований, вы быстро выдохнетесь и не отдадите должное ни кандидату, ни своей компании. Между собеседованиями рекомендуется оставлять около пятнадцати минут, чтобы написать заметки и подготовиться к следующей беседе.
- Пригласите кандидатов на собеседование, используя стандартное письмо. На этом этапе следует попросить кандидатов заполнить анкету, если они еще этого не сделали и сообщить им более подробную информацию об организации и должности, чтобы в процессе собеседования на это не пришлось тратить слишком много времени.
- Рассмотрите оставшихся кандидатов из категорий возможные и промежуточные и решите, нужно ли оставить их в резерве. Тем, кто остается в резерве, направьте стандартное «удерживающее» письмо, а остальным — стандартное письмо с отказом. В этом письме следует поблагодарить кандидатов за проявленный интерес и кратко, но не слишком резко, сообщить, что они потерпели неудачу. Типичное письмо с отказом может выглядеть следующим образом:

> После Вашего обращения к нам по поводу вакансии ... мы тщательно рассмотрели Ваше заявление. К сожалению, я должен сообщить Вам, что мы приняли решение не приглашать Вас для собеседования. Мы хотели бы поблагодарить Вас за проявленный интерес.

Анкеты

Анкеты представляют информацию о кандидатах в стандартизованном виде. Они являются основанием для составления окончательных списков кандидатов, соб-

АНКЕТА

Фамилия:	Имя:
Адрес:	
Тел: (дом)	Тел: (раб.)	e-mail (личный)
Должность, на которую подаете заявление:	
Образование:	

Период		Название средней школы, колледжа или университета	Основные пройденные дисциплины	Квалификация
с	по			

Дополнительное обучение по специальности
Другие специальности и навыки (включая иностранные языки, машинопись, действующие водительские права и т. д.)

Опыт работы (подробно опишите все позиции, которые вы занимали с момента окончания обучения на дневном отделении, начните с настоящего или последнего места работы и двигайтесь в обратном порядке)

Период		Название организации, адрес и профиль деятельности, включая службу в вооруженных силах	Должность и краткое описание основных обязанностей	Размер начальной и последней заработной платы	Причины увольнения или желания уволиться
с	по				

Что вы хотите добавить к сказанному

Я подтверждаю, что информация, представленная в этой анкете, является достоверной.

Подпись кандидата _____ Дата _____

Рис. 25.2. Пример анкеты для поступления на работу (сокращенный)

ственно интервью и последующих действий, связанных с предложением о назначении на должность и подготовке документов по учету кадров. Пример анкеты приведен на рис. 25.2.

Биография

Биография представляет собой высокоструктурированный метод отбора кандидатов. Это биографические данные, которые основываются на критериях (т. е. они относятся к установленным критериям, например квалификации и опыту, которые указывают на то, что конкретные кандидаты, по всей видимости, подходят). Эти данные оцениваются объективно, и на основании прошлых достижений прогнозируется будущее поведение.

Пункты биографии содержат демографические данные (пол, возраст, семейное положение), образование и профессиональную квалификацию, предыдущий опыт работы, дополнительные обязанности, увлечения и мотивация к работе/карьере. Эти пункты оцениваются в соответствии с их относительным значением для составления прогноза, и для каждого определяется шкала оценок. Биографические опросные листы (по сути, подробная анкета) дают информацию по каждому пункту, который затем оценивается.

Этот метод наиболее полезен в ситуации, когда на ограниченное число вакансий пришло большое количество заявок. На основании пункта о предыдущем опыте работы можно выставить отсекающие оценки. Они покажут, кого стоит допустить на следующий этап отбора, а кому следует отказать, но позволят оставить некоторых возможных кандидатов до тех пор, пока, после проведения отбора первой группы кандидатов, не будут констатированы окончательные отсекающие оценки.

Биографические критерии, на которых строится прогноз, отбираются с помощью функционального анализа и анализа работ, которые предоставляют список компетенций. Пригодность пунктов биографии для составления прогноза и их значение устанавливается с помощью анализа биографий имеющихся работников, которые разбиваются на две группы: имеющие высокие и низкие показатели труда. Значение пунктов определяется в соответствии со способностью разграничивать ответы.

Биографические опросные листы и ключи для их оценки обычно разрабатываются в организации для конкретных должностей. Их пригодность можно обоснованно сравнивать с другими инструментами отбора, но разрабатывать их нужно очень тщательно, а применять только в том случае, когда приходится проводить отбор среди большого числа кандидатов.

Электронные резюме

Электронные резюме связаны с применением Интернета при подборе персонала. Компьютеры могут считывать резюме, посредством высококачественного, высокоскоростного сканирующего устройства, использующего программу оптического распознавания символов. Резюме сканируются и преобразуются в основной текстовый формат. Система искусственного интеллекта считывает текст и выделяет ключевые данные, такие, как персональные данные, навыки, уровень образования и специальность, предыдущие должности и работодатели и соответствующие им периоды работы. Критерии поиска задаются списком обязательных и желательных требований,

таких как квалификация, компании, в которых работал кандидат, и должности, которые он занимал. Система анализирует резюме по этим критериям, составляет список кандидатов, которые удовлетворяют всем обязательным требованиям, и ранжирует их по числу таких требований, которым каждый кандидат удовлетворяет. Затем компания, занимающаяся наймом, может использовать этот список в качестве окончательного или ужесточить критерии поиска, чтобы укоротить его. По существу, компьютер ищет те же ключевые слова, что и человек, проводящий отбор, но он выполняет эту задачу более методично и быстро, создавая перекрестные ссылки по навыкам. Каждый специалист по найму работников знаком с проблемой рассмотрения большого количества анкет и попыток, часто вопреки всему, отобрать кандидатов для значимого окончательного списка.

МЕТОДЫ ОТБОРА

Основными методами отбора являются собеседования, оценочные центры и тесты. Различные типы собеседований и оценочных центров описаны в двух следующих разделах этой главы. Техники проведения собеседования рассматриваются отдельно в главах 26 и 27. Еще одним, и намного более сомнительным, методом, который редко используется в Великобритании и более широко — в остальных европейских странах, является графология.

ТИПЫ ИНТЕРВЬЮ

Индивидуальное интервью

Индивидуальное интервью является самым привычным методом отбора. Оно подразумевает личную беседу и дает наилучшую возможность установить тесный контакт и взаимопонимание между специалистом, проводящим интервью, и кандидатом. Если интервью проводит один специалист, есть больше возможностей для пристрастных или поверхностных решений, и это одна из причин, почему привлекают двух специалистов или проводят групповое интервью.

Групповое интервью

Интервью, при котором два или более человека вместе проводят собеседование с одним кандидатом, можно описать как групповое интервью. В самом распространенном случае менеджер по персоналу и линейные менеджеры рассматривают кандидата одновременно. Это имеет то преимущество, что все заинтересованные лица одновременно получают информацию и сокращается число наложений. Интервьюеры могут обсудить коллективное впечатление от поведения кандидата во время собеседования и изменить или углубить любое поверхностное мнение.

Отборочный совет

Отборочный совет представляет собой более официальную, и обычно более многочисленную, группу интервьюеров, собираемую организацией тогда, когда в решении заинтересованы несколько сторон. Его единственное преимущество состоит в том, что оно дает возможность ряду различных людей взглянуть на кандидатов и сравнить свои наблюдения на месте. Недостатки состоят в том, что

вопросы, как правило, не планируются и задаются наобум, предубеждения доминирующего члена совета могут подавить мнения других членов, а кандидатам не отдают должного, потому что им редко позволяют подробно изложить что-либо. Отборочный совет склонен предпочитать уверенных и умеющих хорошо выражать свои мысли кандидатов, но при этом они могут не заметить скрытых недостатков человека, внешне производящего благоприятное впечатление. Они также могут недооценить качества кандидатов, которые выглядят менее впечатляюще перед грозным советом, хотя они были бы вполне компетентными в менее официальной и искуственной ситуации, с которой столкнулись бы в работе.

ОЦЕНОЧНЫЕ ЦЕНТРЫ

Более тщательный подход обеспечивает использование оценочных центров. Они объединяют ряд методов оценки и обычно имеют следующие отличительные черты.

- Концентрация на поведении.
- Применяемые задания воспроизводят ключевые аспекты работы. Они включают в себя ролевые игры в парах и групповые задания. Предполагается, что выполнение этих моделированных заданий прогнозирует поведение на работе.
- В дополнение к групповым заданиям используются интервью и тесты.
- Выполнение заданий оценивается по нескольким аспектам с точки зрения компетенций, необходимых для достижения намеченного уровня выполнения конкретной работы или требуемых на конкретном месте в организации.
- Одновременно оценивают нескольких кандидатов или участников, чтобы дать им возможность взаимодействовать, раскрыть и применить свой профессиональный опыт.
- Для того чтобы оценка была более объективной, приглашаются несколько оценщиков или наблюдателей. Желательно привлечь руководителей высшего звена для того, чтобы гарантировать, что они «владеют» процессом. Оценщики должны быть тщательно подготовлены.

Оценочные центры дают благоприятные возможности для того, чтобы показать, в какой степени кандидаты вписываются в культуру организации. Это устанавливается с помощью наблюдения за их поведением в различных типичных ситуациях и с помощью ряда тестов и структурированных интервью. Кроме того, оценочные центры позволяют кандидатам лучше понять организацию и ее ценности, чтобы решить для себя, соответствуют они им или нет.

Хорошо организованный оценочный центр может дать более точный прогноз будущих показателей труда и достижений, чем суждения, составленные линейными менеджерами и даже менеджерами по персоналу обычным способом.

ГРАФОЛОГИЯ

Графология — это исследование структуры личности человека по его почерку. В процессе отбора графология применяется, чтобы вывести заключение относительно личности кандидата из его почерка, чтобы прогнозировать будущее исполнение им какой-либо роли. Использование графологии как средства отбора распространено в континентальной Европе, но относительно редко встречается в Великобритании —

Фаулер (*Fowler, 1991a*) цитирует результаты исследования, которые показывают, что в Великобритании ее используют только от 0,5 до 1,0% работодателей. Этот очень маленький процент объясняется подозрением подавляющего большинства специалистов, занимающихся наймом работников, в том, что графология является, до некоторой степени, ложной, и ее использование для составления прогноза будет потерей времени и денег. В обзоре литературы, посвященной таким исследованиям, Фаулер (*Fowler, 1991a*) установил, что некоторые исследования показали коэффициент надежности прогноза в пределах от 0,1 до 0,3, хотя и нулевой результат также был получен. Такие низкие значения показывают исключительно слабый уровень надежности. Вывод Фаулера состоял в том, что опытный графолог может получить информацию о чертах личности, но нельзя рекомендовать использование графологии как единственного или обычного способа прогнозирования. Он также предполагает, что для некоторых людей истинная привлекательность графологии состоит в том, что ее можно применять без ведома человека, которого оценивают.

ВЫБОР МЕТОДОВ ОТБОРА

Можно выбирать среди основных методов отбора. Анкеты, интервью и рекомендации — это то, что М. Кук (*Cook, 1993*) называет классическим трио. Их можно дополнить или заменить биографиями, оценочными центрами и психологическими тестами, которые описаны в главе 27. Неоднократно доказывалось, что интервью — неэффективный метод прогнозирования успеха в работе. Д. Смат (*Smart, 1983*), например, утверждает, что только 94 из 1000 кандидатов, проходящих традиционное интервью, отвечают честно. Исследования надежности, на результаты которые ссылается С. Тейлор *(Taylor, 1998)* и которые показаны на рис. 25.3, показывают, что значение традиционного интервью довольно сомнительно, и оценочные центры, психометрические тесты, биография и структурированные собеседования являются более точными методами отбора. По разумным и не очень разумным причинам организации оставляют интервью основным методом отбора, если оценочные центры нецелесообразны. Однако существуют очень веские доводы в пользу структурированного интервью, дополненного тестами. Чем больше фактов, помогающих в процессе отбора принять ключевое решение, можно собрать, тем лучше.

ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПОДБОРА ПЕРСОНАЛА

При подборе персонала можно применять подход УЧР, который подразумевает значительно большую заботу о том, чтобы люди соответствовали требованиям организации как целого, а не только частным потребностям должности. И в числе этих требований будут приверженность и способность эффективно работать в команде.

Примером такого подхода в японских компаниях Великобритании и США является завод *Nissan* в Вашингтоне и *Kumatsu* в Ньюкасле. Как пишет Б. Таунлей (*Townley, 1989*), обе они следуют здравой политике подбора персонала со строгими отборочными процедурами. В них применяются тесты способностей, личностные опросные листы и групповые задания, а механизм первоначального предварительного отсечения кандидатов представляет собой подробный биографический опросный лист, который позволяет методично оценивать квалификацию и опыт работы. Последующее тестирование тех, кто успешно прошел первую стадию, строилось так,

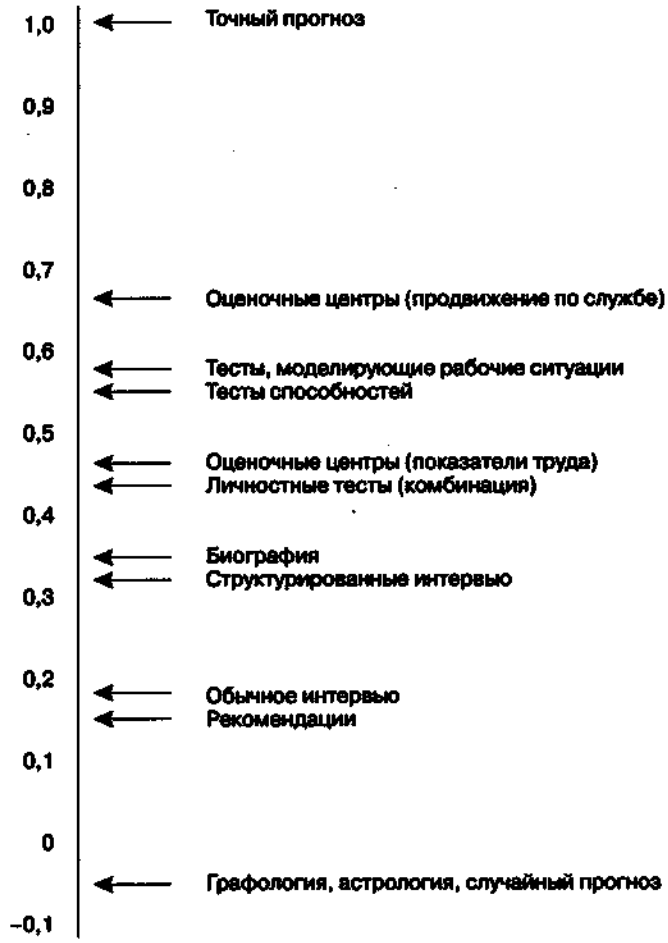

Рис. 25.3. Точность некоторых методов отбора

чтобы оценить индивидуальные установки, а также свойства и способности. Как говорит Уикенс (*Wickens, 1987*) о мерах, принимаемых в *Nissan* для достижения приверженности и способности работать в команде: «Это то, что развивается, потому что руководство искренне верит в это и действует соответствующим образом — и оно нанимает или повышает в должности людей, у которых есть та же уверенность».

Отличительная черта УЧР — это потребность в более современном подходе к подбору персонала, с учетом этих направлений. Первое требование — необходимо очень тщательно подходить к определению компетенций и поведенческих характеристик, требуемых от работников. Второе — использовать широкий спектр методов для выявления кандидатов, которые соответствуют этому набору требований. Как отмечалось ранее в этой главе, качество прогноза, который дает традиционное интервью, очень низко. В самом крайнем случае, следует применять метод структурированного интервью, который описан в главе 26. Чтобы уточнить данные, полученные с помо-

щью интервью, следует везде, где возможно, применять психологические тесты. Хорошо спланированные и управляемые оценочные центры дают самый лучший прогноз успеха в работе, но они целесообразны только в отношении ограниченного числа сложных или предъявляющих высокие требования работ либо для отбора выпускников и кандидатов на программы профессиональной подготовки.

РЕКОМЕНДАЦИИ, ОЦЕНКА И ПРЕДЛОЖЕНИЯ

После того как интервью и тестовые процедуры закончены, можно принять решение о предварительных предложениях работы по телефону или в письменной форме. Обычно это зависит от положительных рекомендаций, и следует сообщить кандидату о том, что они будут рассматриваться. Если подходящих кандидатов больше одного, можно порекомендовать оставить одного или двух человек в резерве. Кандидаты часто отказываются от предложения, особенно те, чья единственная цель обращения по вакансии состояла в том, чтобы «оценить рынок» или получить такое средство воздействия на своих нынешних работодателей, которое убедило бы последних выше ценить их.

Рекомендации — назначение и метод

Цель рекомендаций — конфиденциально получить фактическую информацию о предполагаемом работнике, мнения о его или ее характере и соответствии должности.

Фактическая информация должна быть четкой и существенной. Крайне необходимо подтвердить характер предыдущей работы, период работы, причину ухода (если это уместно), заработную плату или ставку оплаты труда и, возможно, табель посещаемости.

Мнения о характере и соответствии должности менее надежны, и, рассматривая их, следует проявлять осторожность. Причина очевидна. Предыдущий или нынешний работодатель, который дает рекомендацию, склонен избегать замечаний, причиняющих большой вред, либо из снисходительности, либо из опасения, что все, сказанное или написанное им, может быть истолковано как оскорбление или клевета (на самом деле, дающий рекомендацию освобождается от привлечения к судебной ответственности, поскольку они даются без злого умысла и предоставляют достоверные факты).

Частные лица в качестве рекомендующих, конечно, абсолютно бесполезны. Они подтверждают только то, что у кандидата есть один или два друга.

Письменные рекомендации экономят время, особенно если они стандартизованы. Это может быть просьба написать письмо, подтверждающее запись в трудовой книжке о приеме на работу и дающее общие комментарии относительно характера кандидата. Если включить сюда краткое описание работы (это может быть выдержка из объявления о вакансии, оно, определенно, не должно представлять собой излишне подробную должностную инструкцию), можно попросить предыдущего работодателя выразить свое мнение относительно соответствия человека данной должности. Однако это вопрос случая. Если должности и компании не одинаковы, сможет ли нынешний или бывший работодатель верно оценить пригодность кого-то, недостаточно хорошо представляя себе другую работу в отличающейся среде?

Более информативные ответы можно получить, если представить работодателю для заполнения стандартный бланк. Он может содержать следующие вопросы:

- Как долго кандидат работал в организации?
- Как называлась его должность?
- Какую работу он выполнял?
- Какая у него была ставка оплаты труда или заработная плата?
- Сколько дней было пропущено за последний год?
- Приняли бы Вы его на работу снова (если нет, то почему)?

Рекомендации, получаемые по телефону, можно использовать как альтернативу или в дополнение к письменным рекомендациям. Большое преимущество беседы по телефону состоит в том, что устно люди более вероятно выскажут искреннее мнение, чем в письменной форме, когда они вынуждены связать себя словом. Кроме этого, использование телефона может сэкономить время.

Рекомендации работодателя необходимо сверить с фактами, представленными предполагаемым работником. Мнения следует рассматривать более осторожно. Очень восторженные рекомендации могут вызывать сомнение, и их стоит сравнить с рекомендациями другого работодателя (в любом случае желательно получить рекомендации с двух мест работы). Плохие или сдержанные рекомендации должны вызывать некоторую тревогу хотя бы потому, что они очень редко встречаются. Однако предубеждение следует принять во внимание и проверить ситуацию, если это возможно, по телефону.

Рекомендации — юридические аспекты

Запрашивая или предоставляя рекомендации, следует учитывать следующие моменты, связанные с соблюдением законности.

- Как только принято решение предложить кандидату работу, следует указать в письме к нему, что «это предварительное предложение, которое зависит от того, насколько удовлетворительные рекомендации будут получены из компании».
- Вообще считается, что работодатель юридически не обязан давать рекомендации нынешним или бывшим работникам, если в трудовом договоре нет такого условия. Однако признается (*Spring v Guardian Assurance, 1994*), что существует «обязанность по контракту» предоставить рекомендацию туда, где «обычной практикой» является требовать рекомендацию от предыдущего работодателя перед тем, как сделать предложение о найме, и где работники не могут рассчитывать, что их примут на работу без рекомендации.
- Если рекомендации содержат ложные или недоказанные заявления, которые подрывают репутацию человека, может последовать иск о возмещении ущерба.
- Добиться возмещения ущерба можно, если доказать, что данная рекомендация является проявлением халатности, потому что, если бы факты были проверены, обнаружилось бы, что они необоснованны.
- Люди, дающие рекомендации, не имеют права предоставлять предполагаемому работодателю рекомендации, содержащие заведомо ложную «существенную информацию». Если работодатель принял кого-либо на работу на основании этой рекомендации и обнаружил, что работник не соответствует

представленной в рекомендации существенной информации», работодатель может обратиться в суд, ссылаясь на «обман». Работодатели могут попытаться защитить себя, добавляя в любую выданную рекомендацию фразу «юридической силы не имеет», но надежной защиты это не обеспечивает.

Квалификация

Привилегированный институт персонала и развития подсчитал, что каждый восьмой кандидат преувеличивает или фальсифицирует свою квалификацию. Если квалификация является необходимым требованием для работы, всегда стоит проверить ее в соответствующем университете или колледже или попросить кандидата представить доказательства в виде сертификата или диплома.

ЗАКЛЮЧИТЕЛЬНАЯ СТАДИЯ

Подтверждение предложения о работе

На заключительной стадии процедуры отбора, после получения удовлетворительных рекомендаций подтверждается предложение о работе, и кандидат проходит медосмотр, необходимый для пенсионного страхования или страхования жизни или в связи с тем, что работа предъявляет определенные требования к физической выносливости. На этом же этапе подготавливается трудовой договор.

Трудовые договоры

Основная информация, которую нужно включить в письменный трудовой договор, различается в зависимости от уровня работы. Трудовые договоры рассматриваются в главе 55.

Последующие мероприятия

Важно сопровождать вновь принятых работников, чтобы гарантировать, что они устроились на новом месте, и проверить, насколько хорошо у них это получилось. Если есть какие-нибудь трудности, лучше всего выявить их на ранней стадии, не позволяя им разрастись.

Сопровождение является также важным средством контроля отборочной процедуры. Если случайно была допущена ошибка, полезно выяснить, как она произошла, чтобы можно было совершенствовать процедуру отбора. Неудачи можно объяснить рядом причин; например, неадекватная должностная инструкция или перечень требований к кандидатам, скудные источники привлечения кандидатов, не эффективное объявление, слабые методики интервью, неподходящие или ненадежные тесты или предвзятое мнение со стороны специалиста, проводящего отбор. Если какая-то из причин выявлена, можно принимать меры, чтобы предотвратить повторение ошибки.

26. ПРОВЕДЕНИЕ ОТБОРОЧНОГО СОБЕСЕДОВАНИЯ

В этой главе описываются техника и навыки, необходимые для проведения отборочного собеседования при поступлении на работу. Материал распределен по следующим темам:

- цель отборочных собеседований;
- преимущества и недостатки собеседования;
- природа собеседования;
- организация интервью;
- подготовка;
- выбор времени;
- планирование и структурирование собеседований;
- подходы к проведению интервью;
- методы проведения интервью — начало и завершение;
- навыки проведения отборочного собеседования;
- принятие решения;
- что нужно и чего нельзя делать на отборочном собеседовании.

ЦЕЛЬ ОТБОРОЧНЫХ СОБЕСЕДОВАНИЙ

Цель отборочного собеседования — получить и оценить информацию о кандидате, которая даст возможность обоснованно прогнозировать его или ее будущие показатели работы на данной должности и сопоставить их с прогнозами, в отношении других кандидатов. Проведение с обеседования, следовательно, — это обработка и оценка фактов, доказывающих способности какого-либо кандидата и демонстрирующих его личные качества. Некоторые из этих доказательств можно найти уже в заявлении, но целью собеседования является дополнить эти сведения более подробной и конкретной информацией об опыте и личных качествах. Такую информацию может дать только личная встреча. Эта встреча также предоставляет возможность сотруднику, проводящему собеседование, оценить, насколько данный кандидат подходит организации, и позволяет обеим сторонам судить о том, насколько они смогут совместно добиться успеха. Хотя подобные оценки совершенно субъектины и часто пристрастны или несправедливы, следует признать, что они делаются.

В частности, отборочные интервью направлены на то, чтобы дать ответы на следующие вопросы:

- *Смогут* ли эти конкретные люди выполнять данную работу — компетентны ли они?
- *Захотят* ли они выполнять эту работу — достаточно ли они мотивированы?
- *Насколько* эти люди подойдут организации?

Собеседование играет главную роль в «классическом трио» методов отбора, два других вида отбора — заявление и рекомендации. Дополнительные данные можно получить на основании психологических тестов, описанных в главе 27. Несмотря на то что собеседование часто признают неадекватным в качестве надежного средства предсказания успешной работы в будущем, для большинства людей оно до сих пор остается неизбежной частью процедуры отбора. В этой главе рассматриваются преимущества и недостатки собеседований, суть собеседования и методы эффективного проведения собеседования, эффективного в том смысле, что оно дает надежные и правильные прогнозы.

ПРЕИМУЩЕСТВА И НЕДОСТАТКИ СОБЕСЕДОВАНИЙ

Преимущества собеседований как метода отбора заключаются в том, что они:

- позволяют интервьюеру задать дополнительные вопросы по поводу опыта работы кандидата и разобраться, насколько качества кандидата соответствуют тем, которые необходимы для выполнения данной работы;
- позволяют человеку, проводящему собеседование, подробнее описать работу (реалистичное предварительное описание) и организацию, предлагая некоторые из условий психологического контракта;
- предоставляют кандидатам возможность задать вопросы по поводу работы и прояснить вопросы о профессиональном обучении, перспективах карьерного роста, организации и условиях трудового найма;
- предоставляют возможность личной встречи, при которой можно оценить, насколько данный кандидат подходит организации, и чем бы он хотел заниматься;
- предоставляют кандидату такую же возможность оценить организацию, человека, проводящего собеседование, и работу.

Недостатками собеседования является то, что они:

- могут быть недостаточно действенными для того, чтобы составить правильный прогноз показателей работы и недостаточно надежными для того, чтобы сравнивать нескольких кандидатов;
- полагаются на умение специалиста, проводящего собеседование, но многие люди плохо проводят собеседования, хотя и считают, что преуспели в этом;
- не обязательно оценивают способность кандидата удовлетворить потребности конкретной работы;
- могут приводить к двусмысленным и субъективным суждениям со стороны человека, проводящего собеседование.

Однако эти недостатки можно, если не устранить полностью, то смягчить. Во-первых, следует применять структурированный подход, который делает акцент на компетентности и поведении, необходимых для успешной работы, и, во-вторых, полезно проводить специальную подготовку для тех, кто проводит собеседования. Учитывание другого мнения или других мнений также может устранить предубежденность, особенно в том случае, если все опрашивающие используют один и тот же структурированный подход.

СУТЬ СОБЕСЕДОВАНИЯ

Собеседование может быть описано как разговор с определенной целью. Оно является разговором, потому что людям, проводящими интервью, нужно вызвать кандидатов на свободный разговор о себе, своем опыте работы и своей карьере. Но этот разговор должен быть спланирован, направлен и находиться под контролем для того, чтобы достичь основной цели интервью, которая заключается в том, чтобы сделать точное предсказание будущих показателей работы кандидатов на том рабочем месте, на которое они претендуют.

Собеседования предоставляют ценную возможность обмена информацией, что позволяет обеим сторонам принять решение: предложить или не предложить работу; принять или не принять предложение. Возможно, для кандидатов будет лучше снять свою кандидатуру на этой стадии, если то, что они услышали о работе или компании, им не понравилось, чем согласиться на работу, которая им не нравится. Собеседования часто проводятся для того, чтобы кандидаты составили благоприятное представление о данной организации и о работе. Но это представление должно соответствовать действительности — реалистичное предварительное описание разъяснит специальные требования, которые будут предъявлены к любому кандидату, часы работы, поездки, которые им надо будет совершать, и любые другие перемещения в пределах страны и за границей. Безусловно, если условия довольно обременительны, следует убедить хороших кандидатов, что вознаграждение будет соразмерно требованиям. Если слабые кандидаты отойдут в сторону, тем лучше.

Хорошие специалисты по проведению собеседований знают, что они ищут и как это найти. У них есть способ регистрировать результаты своего анализа кандидатов на соответствие критериям оценки.

ОРГАНИЗАЦИЯ СОБЕСЕДОВАНИЯ

То, как будет организовано собеседование, отчасти зависит от процедуры, которая применяется; это может быть индивидуальное собеседование, групповое собеседование, отборочный совет или какой-то центр оценки кандидатов. Иногда это называют процедурой группового отбора. В большинстве случаев интервью, однако, должны в целом соответствовать следующей схеме:

- Кандидату, подавшему письменное заявление или позвонившему по телефону, нужно сказать, когда и куда придти, и кого спросить. Следует согласовать время собеседования, чтобы кандидат смог добраться до данной компании. Возможно, нужно будет скорректировать время проведения собеседования для тех, кто не может уйти с работы в течение рабочего дня. Если компанию достаточно трудно найти, следует послать карту и информацию об общественном транспорте. Секретарю, принимающему посетителей, или охраннику нужно сказать, кто должен придти. На кандидатов производит впечатление, когда они ощущают, что их ждут.
- Кандидаты в ожидании собеседования должны находиться в каком-либо спокойном и комфортном месте, в котором можно прочитать некоторые материалы и имеется возможность посетить туалет.
- Людям, проводящим собеседование, или группе специалистов следует коротко рассказать о программе. Следует заказать помещения для проведения собе-

седований и, если необходимо, встретить кандидатов, сопроводить их на собеседование, на обед и на ознакомительную экскурсию по предприятию.

- Для собеседования следует выбрать небольшое отдельное помещение, где нет предметов, отвлекающих внимание. Лучше, чтобы люди, проводящие собеседование, не сидели за столами, так как это создает психологический барьер. Во время собеседования время от времени, но не очень много, следует разрешать кандидатам поговорить о компании и работе и обсудить с ними условия трудового найма. Переговоры по поводу оплаты и других льгот могут состояться после того, как сделано предварительное предложение, но почву нужно подготовить на стадии собеседования.
- В конце собеседования кандидатам следует рассказать о дальнейших шагах. На этой стадии их можно спросить, не возражают ли они предоставить рекомендации, которые будут приняты во внимание.
- В дальнейшем следует изучить кандидатов, сравнив показатели работы успешных кандидатов в своей организации с прогнозами, сделанными на стадии отбора. Это следует сделать для того, чтобы утвердить процедуру отбора и проверить способности людей, проводивших собеседование.

Краткая подготовка людей, проводящих собеседования

Организуя собеседования, важно должным образом подготовить людей, которые будут его проводить. Они должны разбираться в той работе, которую собираются обсуждать, и процедурах, которые будут применять. Обучение методам проведения интервью должно быть частью программы повышения квалификации менеджеров и руководителей команд.

Особенно важно проинформировать всех в полном объеме о положениях законов о дискриминации по полу, расе и инвалидности. Следует полностью устранить любые формы предвзятого поведения или суждений во время собеседования и последующего обсуждения. Следует избегать даже малейших намеков на замечания, касающиеся расы или пола. При регистрации решения, следующего за интервью, следует подробно указывать причины, по которым кто-либо был отвергнут, ясно показывая, что это было сделано в связи с квалификацией кандидата и не имеет ничего общего с полом, расой или инвалидностью.

Этические соображения

Другим важным моментом при планировании и проведении отборочного собеседования является этичное поведение по отношению к кандидатам. Они имеют право на уважительное отношение, в том числе следует выражать им признательность и своевременно информировать их о реакции на их заявления.

Планирование программы проведения собеседований

Лучше всего оставить некоторое время, скажем, минут пятнадцать, между собеседованиями для того, чтобы сделать некоторые заметки и комментарии. Количество собеседований, которые можно проводить за один день, не устав при этом сверх меры, ограничено. Неразумно проводить больше шести серьезных собеседований в день. Даже если собеседования не такие сложные и не занимают более получаса, предпочтительно ограничить их число примерно восемью в день.

ПОДГОТОВКА

Тщательная подготовка чрезвычайно важна, и это означает, что необходимо внимательно изучить данные кандидата, его анкету и/или резюме. На этой стадии необходимо выявить те особенности кандидата, которые не в полной мере соответствуют требованиям к работнику, для того чтобы подробнее расспросить о них во время собеседования. Можно предположить, что кандидат рассматривается только тогда, когда он в значительной степени соответствует выдвинутым требованиям, но весьма маловероятно, что соответствие будет полным. Кроме того, нужно установить, нет ли пропусков в информации о предшествующей трудовой деятельности кандидата или других моментов, требующих дальнейшего разъяснения.

На этой стадии вам нужно ответить на три основных вопроса.

1. Какие критерии будут использованы для отбора кандидата — они могут быть разделены на обязательные и желательные и будут связаны с требованиями к опыту работы, квалификации, компетентности и навыкам для рассматриваемой вакансии.
2. Что еще необходимо выяснить во время собеседования для того, чтобы быть уверенным, что кандидат удовлетворяет основным критериям отбора?
3. Какую дополнительную информацию нужно получить во время собеседования для того, чтобы получить точную картину того, насколько данный кандидат удовлетворяет критериям?

Во время подготовки следует записать конкретные вопросы, которые должен задать интервьюер, чтобы установить, соответствует ли опыт и навыки данного кандидата необходимым навыкам, знаниям и уровню компетентности. Эти вопросы могут быть довольно подробными, если применяется структурированный подход: во время собеседования важно прозондировать, что данный кандидат действительно может делать и чего он или она достигли. Как правило, кандидаты пытаются показать себя с лучшей стороны, и это может привести к преувеличенным, даже ложным, утверждениям по поводу их опыта работы и способностей.

ВРЕМЯ ПРОВЕДЕНИЯ

Количество времени, отводимого для собеседования, будет зависеть от ранга и сложности обсуждаемой работы. Для относительно рутинных работ может оказаться достаточным двадцать-тридцать минут. Для более серьезных должностей, может потребоваться до часа. Редко следует проводить собеседования продолжительностью более часа.

ПЛАНИРОВАНИЕ И СТРУКТУРИРОВАНИЕ СОБЕСЕДОВАНИЯ

Проблема собеседований заключается в том, что они часто неадекватны в качестве средства прогнозирования показателей работы: часовое интервью может не затронуть всех существенных моментов, если оно не спланировано тщательным образом и, к сожалению, общий уровень проведения собеседований остается низким. Это происходит не только в результате того, что многие люди применяют плохие методы проведения интервью (например они говорят больше, чем слушают). Более важно, что это может быть результатом того, что не был выполнен должный анализ необходимых качеств, вследствие чего интервьюер не знает, какую

информацию он должен получить от кандидата, и что должно быть основой для структурирования собеседования.

Существует множество способов провести собеседование. В худшем случае специалист, проводящий собеседование, применяет совершенно не структурированный подход, то есть задает случайные вопросы и не отдает себе отчет в том, что, собственно, нужно узнать. В лучшем случае, вопросы четко структурированы и связаны с тщательным анализом требований к умениям и компетентности в предполагаемой роли.

В целом, любое собеседование можно разделить на пять частей:

1) приветствие и вступительные замечания;
2) основная часть, посвященная получению сведений о кандидате для того, чтобы оценить, насколько он соответствует предъявленным требованиям;
3) предоставление кандидату информации об организации и обсуждаемой работе;
4) ответы на вопросы кандидата;
5) завершение собеседования и объяснение, какие шаги следует предпринять в дальнейшем.

Большая часть времени — по крайней мере, 80% —должна быть посвящена получению информации от кандидата. Вступительная и заключительная части должны быть краткими, но демонстрирующими дружелюбие.

Два традиционных способа планирования собеседования — это применение биографического подхода или последовательное рассмотрение критериев оценки, например в соответствии с планом из семи пунктов. Эти подходы иногда называют «не-структурированными собеседованиями», в отличие от «структурированных собеседований», которые, как правило, считаются самой хорошей практикой. Последний термин обычно имеет конкретный смысл: это собеседования, которые структурированы вокруг вопросов, связанных с ситуацией или поведением, и акцентирующих тот или другой аспект, а иногда оба сразу. Общим в такого рода интервью является то, что вопросы подготавливаются заранее, и они связаны с анализом роли или требованиями к кандидатам: тем, что они должны делать и какое поведение демонстрировать. Но можно сказать, что подход на основе биографии или по критериям оценки является «структурированным», хотя они могут быть и не так жестко связаны с указанными ролевыми требованиями. Еще одна, менее широко применяемая, разновидность — это структурированное собеседование на основе психометрических данных. Подробнее все эти подходы рассматриваются ниже.

ПОДХОДЫ К ПРОВЕДЕНИЮ СОБЕСЕДОВАНИЙ

Биографическое собеседование

Традиционное собеседование, опирающееся на биографию, либо начинается с самого начала (образование) и последовательно движется к концу (настоящая или последняя работа), или проходит в обратном направлении, начинаясь с текущего рабочего места и возвращаясь к первому месту работы и образованию или профессиональной подготовке кандидата. Многие интервьюеры предпочитают двигаться в обратном направлении при беседе с кандидатами, имеющими большой опыт, уделяя большую часть времени текущему или последнему месту работы и только поверхностно касаясь образования.

Не существует наилучшей последовательности, но важно заранее выбрать тот подход, который будет применяться. Также важно правильно соблюдать баланс. Вы должны больше времени уделять недавнему опыту и не задерживаться на давнем прошлом. Вы должны выделить время не только на то, чтобы кандидат рассказал о своей карьере, но также на то, чтобы задать зондирующие почву вопросы, если это необходимо. В начале собеседования вы, безусловно, не должны тратить слишком много времени на разговоры об организации и конкретной работе. Весьма желательно дать эту информацию заранее для того, чтобы сэкономить время и попросить кандидата задать вопросы в конце собеседования (качество вопросов может дать вам некоторую информацию о самом кандидате).

Эта форма планирования логична, но она не приведет к желаемым результатам, если интервьюеры не представляют себе абсолютно точно того, что они ищут, и не подготовят вопросы, которые помогут получить данные, необходимые для того, чтобы сделать выбор.

Собеседование, планируемое в соответствии с перечнем требований к кандидату

Перечень требований к кандидату, описанный в главе 25, является хорошей основой для структурированного собеседования. Целью является получение информации по каждому из основных пунктов, чтобы выяснить степень, в которой конкретный кандидат соответствует этим требованиям. Типичными пунктами являются следующие:

- *знания, навыки и опыт* — что кандидат знает и способен делать на основе накопленного опыта, образования и профессиональной подготовки (компетенции, связанные с работой), например технические и профессиональные знания, счетные навыки или навыки ручной работы, а также опыт выполнения похожей работы;
- *личные качества* — как данный кандидат поведет себя при выполнении рассматриваемой работы, например, как он будет взаимодействовать с другими людьми, осуществлять руководство, воздействовать на людей, коммуницировать (например, писать отчеты, проводить презентации), достигать результата, принимать решения, каковы его инициативность и самодостаточность (поведенческие компетенции);
- *квалификация* — основные дипломы, свидетельствующие об образовании и профессиональном обучении.

«Перечень требований к работнику», подробно излагающий эти моменты, может быть разослан кандидатам (по почте или размещен на сайте по отбору кадров для компании). Кандидатов просят предоставить сведения о том, насколько они, по их мнению, удовлетворяют этим требованиям. Такой подход может значительно облегчить процедуру отсева кандидатов.

Собеседования, планируемые на основе критериев оценки

Можно использовать критерии оценки, описанные в главе 25. Они определяют ряд аспектов, по которым следует получить и оценить информацию. Но, как указывает Р. Эдинбороу (*Edenborough, 1994*), они не дают сколько-нибудь ясного представления о том, какие из собранных сведений могут говорить о будущем успехе в работе.

Структурированные собеседования, основанные на ситуативном подходе

При проведении собеседования, основанного на ситуативном подходе (иногда его называют методом критических ситуаций) акцент делается на ряде ситуаций или случаев, поведение в которых может считаться особенно показательным с точки зрения будущего качества работы. Описывается типичная ситуация, и у кандидата спрашивают, как бы он себя повел в ней. Последующие вопросы задаются для того, чтобы лучше разобраться в ответе, таким образом можно получить информацию о том, как кандидат разрешает подобные проблемы.

Исходя из рассматриваемой ситуации, кандидатам задают вопросы о том, что бы они делали в условиях, напоминающих те, с которыми можно столкнуться, занимаясь данной работой. Например, продавцов могут спросить, как они будут реагировать на грубость покупателя. Ситуативные вопросы могут до некоторой степени прояснить, как кандидаты будут реагировать на требования конкретной работы. Такие вопросы имеют то преимущество, что они непосредственно относятся к трудовой деятельности. Кроме того, они могут дать представление кандидатам о тех проблемах, с которыми они могут столкнуться на работе. Но, поскольку эти ситуации гипотетические и могут охватить только ограниченное число аспектов деятельности, нельзя полагаться исключительно на них. Ответы на них могут означать, что кандидаты понимают, как они теоретически могли бы справиться с такого рода ситуацией, а не то, как они будут действовать в подобной или других ситуациях на практике.

Пример основанных на ситуации вопросов дан на рис. 26.1.

ВЫСЛУШИВАНИЕ

Иногда покупатель не говорит прямо о том, что он хочет, и вы должны услышать сообщения, скрытые за словами. Расскажите мне о ситуации, когда вы смогли способствовать продаже.

- **Почему покупатель не хотел сказать, чего он хочет?**
- **Как вы убедились, что вы действительно поняли его?**
- **Как вы показали, что покупатель может и не выражать словами свою проблему, а передать ее скрытым сообщением?**
- **Вы заключили сделку в тот день?**
- **Работаете ли вы с этим покупателем до сих пор?**
- **Испытывали ли другие трудности с этим конкретным покупателем?**

Рис. 26.1. Часть собеседования, основанного на критических ситуациях, для сотрудников отдела сбыта
(*Источник: R. Edenborough, 1994. Using Psychomentrics, Kogan Page*)

Структурированные собеседования, основанные на поведении (компетенции)

На собеседовании, основанном на поведении (которое иногда называют собеседование по критериям), беседа строится на ряде вопросов, каждый из которых затрагивает какой-либо критерий, свидетельствующий о поведенческой компе-

тентности или навыках, способностях или установках, которые необходимы для того, чтобы достичь приемлемого уровня показателей работы. Эти пункты определяются с помощью анализа работы или компетентности, описанного в главе 23, и формируют основу для требований к работнику. Задачей является собрать факты, касающиеся соответствующих аспектов опыта применения навыков и компетентности. При этом предполагается, что подобные факты, касающиеся прошлых показателей работы и поведения, являются наилучшим средством для предсказания показателей работы и поведения в будущем, при условии, что критерии соответствуют требованиям данной работы.

Задавая вопросы, связанные с поведением, кандидатов просят описать, как они справлялись с конкретными ситуациями, с которыми им приходилось сталкиваться в прошлом. В сущности, их спрашивают о том, как они вели себя при возникновении какой-либо проблемы и насколько хорошо такое поведение срабатывало. Вопросы формулируются на базе основных компетенций, определенных для конкретной роли. Компетенции должны описывать, что считается результативным поведением, — на основе чего будут оцениваться ответы. Список вопросов может быть составлен заранее и должен охватывать ключевые аспекты, указанные в перечне требований к кандидату. Например, если один из аспектов связан с поведением работника как члена команды, вопросы могут быть такими: «Можете ли Вы рассказать о каком-то случае, когда Вы убедили членов своей команды сделать что-то, что они изначально не хотели делать?» Примеры вопросов, связанных с поведением, приведены на рис. 26.2.

Собеседования, основанные на поведении, могут дать ясную и относящуюся к делу основу. Но для подготовки к ним требуется время, и людей, проводящих такие собеседования, нужно обучать методике. Структура, полностью основанная на поведении или критических ситуациях наиболее подходит для тех видов вакансий, которые нужно заполнять довольно часто. Но и для других работ наличие набора вопросов, связанных с компетентностью, которые задаются последовательно всем кандидатам, повысит надежность прогноза.

ТВОРЧЕСКИЕ СПОСОБНОСТИ НА ПРАКТИКЕ
Способность найти и осуществить эффективные решения для каждодневных проблем

1. Расскажите мне о ситуации, когда вы использовали предшествующий опыт для решения новой проблемы.
2. Создавали ли вы когда-нибудь что-либо из всякой всячины (если это необходимо)? Расскажите мне, что вы сделали.
3. Расскажите мне о случае, когда вы заставили оборудование или новую систему работать, когда другие люди не могли этого сделать.
4. Находили ли вы когда-нибудь совершенно новое применение для ручного или электрического инструмента? Часто ли вы это делаете? Расскажите мне о других случаях.
5. Приходят ли к вам люди за помощью в разрешении их задач? Если да, расскажите мне о проблеме, которую вы решили недавно.

Рис. 26.2. Вопросы для собеседования, основанного на поведении (*Источник: R. Edenborough, 1994. Using Psychomentrics, Kogan Page*)

Структурированные психометрические собеседования

Другой вид структурированного собеседования полностью состоит из заранее сформулированных вопросов (глава 27). Ответы на вопросы закодированы для того, чтобы результаты можно было проанализировать и сопоставить. Цель этого — достичь согласованности между различными участниками собеседования. Типичным вопросом был бы следующий: «Были ли Вы когда-либо в ситуации, когда Вам нужно было заставить кого-либо что-то сделать помимо их воли?; если да, приведите недавний пример». Это подход с высокой степенью структурированности и, так как необходимо исследование и обучение, его, вероятно, обоснованно применять, когда в собеседовании участвует большое количество кандидатов.

Выбор метода

Чем более структурировано собеседование, с применением вопросов, основанных на поведении или ситуации, тем лучше. Если критерии были должным образом изучены, можно получить гораздо более глубокое понимание способностей кандидатов, сверяясь с проанализированными и определенными ролевыми требованиями. Тем не менее полезно ознакомиться с тем, каков опыт работы кандидата и те обязанности, которые он выполнял на последовательно занимаемых им должностях. Может быть полезным, например, установить, поступательно ли развивалась карьера кандидата или в его трудовом стаже были перерывы, и почему? Полезно узнать, какие обязанности выполняли кандидаты на последнем рабочем месте и в какой степени полученный опыт может быть полезным и имеет отношение к делу. Кроме того, кандидатам должен быть предоставлен шанс рассказать о своих достижениях. Этот обзор задает рамки, в пределах которых могут задаваться вопросы, относящиеся к поведенческим критериям или критическим ситуациям. Латем и др. (*Latham et al, 1980*) отмечали, что этот метод приводит к достаточно надежным и последовательным оценкам. Типичное собеседование может включать около десяти или более (в зависимости от вида работы) заранее подготовленных вопросов, связанных с поступками или ситуациями.

МЕТОДЫ ПРОВЕДЕНИЯ СОБЕСЕДОВАНИЯ — НАЧАЛО И ЗАВЕРШЕНИЕ

Вам следует начать собеседование с того, чтобы избавить кандидата от смущения. Вы хотите, чтобы они предоставили вам информацию, но они не смогут говорить свободно и открыто, если им оказали холодный прием.

На заключительном этапе собеседования кандидатов следует спросить, не хотят ли они что-либо добавить в поддержку своего заявления. Им также должна быть предоставлена возможность задать свои вопросы. В конце собеседования кандидата следует поблагодарить и проинформировать о следующем шаге. Если до того, как будет принято решение, должно пройти некоторое время, кандидата следует поставить в известность об этом, чтобы избавить его от мучительных ожиданий. Обычно лучше не объявлять об окончательном решении во время собеседования. Можно посоветовать получить рекомендации и в любом случае необходимо время для того, чтобы обдумать полученную информацию.

МЕТОДЫ ПРОВЕДЕНИЯ СОБЕСЕДОВАНИЯ — ПОСТАНОВКА ВОПРОСОВ

Следует поощрять кандидата, проходящего собеседование, говорить большую часть времени — один из грехов плохих интервьюеров в том, что они слишком много говорят. Работа человека, проводящего собеседование, заключается в том, чтобы дать кандидату раскрыться и получить необходимую информацию. Для этого желательно задавать множество вопросов, требующих развернутого ответа, — вопросов, на которые нельзя ответить да или нет. Но хороший интервьюер имеет на вооружении другие типы вопросов, которые можно будет задать в случае необходимости, как это описано ниже.

Открытые вопросы

Открытые вопросы — это лучшее средство заставить кандидатов говорить — вызвать их на разговор и подвести к развернутому ответу. Односложные ответы редко позволяют пролить свет на что-либо. Хорошо начать собеседование с пары открытых вопросов, таким образом, помогая кандидатам освоиться на новом месте.

Открытые вопросы или фразы, предполагающие развернутый ответ, могут быть следующими.

- Я хотел бы, чтобы вы рассказали мне о той работе, которую вы выполняете сейчас.
- Что вы знаете об..?
- Не могли бы вы привести несколько примеров..?
- Как вы считаете, каким образом ваш опыт поможет вам выполнять ту работу, на которую вы претендуете?
- Как вы справлялись с..?
- Какие аспекты вашей работы бросали вам самый серьезный вызов?
- Пожалуйста, расскажите мне о нескольких интересных вещах, которыми вы занимались на работе в последнее время?

Открытые вопросы помогут вам получить много полезной информации, но вы можете не получить именно того, что вы хотели, и ответы могут быть слишком подробными. Например, на вопрос: «Какова была основная особенность вашей работы в последние месяцы?», можно получить односложный ответ — «маркетинг». Или это может привести к длинным объяснениям, которые займут слишком много времени. Отвечая на открытые вопросы, кандидаты могут увязнуть в слишком большом количестве подробностей или упустить самые важные моменты. Открытые вопросы могут привести к внезапным остановкам или задержкам. Вы должны быть уверены, что получите все нужные вам сведения, сумеете поддерживать течение беседы и контролировать ситуацию. Помните, что руководите вы. Отсюда вытекает значимость зондирующих вопросов, закрытых вопросов и других типов вопросов, которые обсуждаются ниже.

Зондирующие вопросы

Зондирующие вопросы применяются для того, чтобы узнать дальнейшие детали или получить все фактические данные. Вы задаете их, когда ответы были излишне обобщенными, или когда вы подозреваете, что существует относящаяся к делу

информация, которую кандидат не раскрыл. Какой-то кандидат может заявить, что он сделал что-то, и полезно может быть уточнить его конкретный вклад в то, что было сделано. Плохие интервьюеры пропускают обобщенные и неинформативные ответы, не уточняя деталей, просто потому, что они жестко придерживаются заранее подготовленного списка вопросов. Квалифицированные интервьюеры способны гибко подходить к проведению собеседования и получать нужную им информацию, укладываясь в отведенное время. Кандидат при этом может сказать вам что-нибудь типа: «Я участвовал в осуществлении модификации основного производственного процесса, что привело к значительному улучшению продвижения работы по заводу». В этом утверждении не содержится ничего, что сделал кандидат на самом деле. Вы должны задать зондирующие вопросы.

- Какую конкретно роль вы играли в этом проекте?
- Каков конкретный вклад, который вы внесли в успешное осуществление проекта?
- Какие знания и навыки вы смогли применить в ходе этого проекта?
- Отвечали ли вы за контроль над осуществлением этого проекта?
- Готовили ли вы окончательные рекомендации частично или полностью? Если частично, то какова эта часть?

Вот еще некоторые примеры зондирующих вопросов.

- Вы сказали мне, что у вас есть опыт в... Расскажите, пожалуйста, подробнее о том, что вы делали.
- Не могли бы вы более подробно описать оборудование, которое вы использовали?

Закрытые вопросы

Закрытые вопросы нацелены на то, чтобы получить фактическую информацию. В качестве ответа предполагается определенное слово или короткое предложение. В некотором смысле, закрытые вопросы работают как зондирующие, но они приводят к кратким утверждениям, содержащим факты без подробного разъяснения. Когда Вы задаете закрытый вопрос, вы намерены выяснить:

- что кандидат делал или не делал — «Что вы тогда делали?»;
- почему что-то произошло — «Почему это случилось?»;
- когда что-то произошло — «Когда это случилось?»;
- как что-то случилось — «Как возникла эта ситуация?»;
- где что-то произошло — «Где вы были в это время?»;
- кто участвовал — «Кто еще был вовлечен в это?».

Гипотетические вопросы

Гипотетические вопросы применяются в структурированных собеседованиях на основе ситуаций, для того чтобы обрисовать ситуацию кандидату и спросить его, как бы он реагировал на это. Их можно подготовить заранее для того, чтобы проверить, как кандидаты будут подходить к типичным проблемам. Такие вопросы могут быть сформулированы следующим образом: «Как вы считаете, что бы вы делали, если бы...?» Когда эти вопросы затрагивают опыт и знания кандидатов, их

ответы могут говорить о многом. Но было бы несправедливо просить кандидатов рассказать, что бы они делали для решения какой-либо проблемы, не предоставив им информации о контексте, в котором проблема возникла. Можно поспорить, что то, что кандидаты, как они говорят, будут делать, и то, что они сделают на практике, может сильно отличаться. Гипотетические вопросы могут породить гипотетические ответы. Сведения, по которым лучше всего можно судить о кандидате, это то, что данный кандидат фактически сделал или чего достиг. Вам нужно выяснить, имели ли кандидаты положительный опыт решения проблем, с которыми они могут столкнуться, если придут на работу в данную организацию.

Вопросы, связанные с поведением

Вопросы, связанные с поведением, применяемые при структурированном собеседовании, основанном на поведении, предназначены для того, чтобы кандидаты рассказали, как бы они вели себя в ситуациях, критичных для успешного выполнения рассматриваемой работы. Предположение, на котором основываются эти вопросы, заключается в том, что прошлое поведение в какой-то ситуации является наилучшим средством предсказать поведение в будущем.

Вот некоторые типичные вопросы, связанные с поведением.

- Не могли бы вы привести пример ситуации, когда вы убедили других следовать непривычной тактике?
- Не могли бы вы описать случай, когда вы закончили проект или задачу, преодолев большие трудности?
- Опишите, пожалуйста, какой-либо вклад, который вы внесли в качестве члена команды при достижении необычно успешного результата.
- Приведите, пожалуйста, пример, когда вы взяли на себя руководство в трудной ситуации при достижении чего-либо, что стоило сделать.

Вопросы о профессиональном соответствии

Вопросы о профессиональном соответствии предназначены выяснить, какими знаниями, навыками и компетентностью обладают кандидаты — что они способны делать. Это могут быть открытые, зондирующие или закрытые вопросы, но они всегда должны быть максимально сконцентрированы на содержании перечня требований к кандидатам (их знаниях, навыках и компетентности). Вопросы о профессиональном соответствии задаются в ходе структурированных собеседований, ориентированных на поведение.

Вопросы о профессиональном соответствии должны быть недвусмысленными — акцент должен быть сделан на том, что кандидаты должны знать и уметь делать. Цель этих вопросов — получить от кандидатов доказательства того, что они удовлетворяют требованиям в каждой из ключевых областей. Поскольку время всегда ограничено, имеет смысл сконцентрироваться на наиболее важных аспектах работы и всегда лучше подготовить вопросы заранее.

Вот примеры вопросов о профессиональном соответствии, которые вы можете задать.

- Что вы знаете о..?
- Как вы получили эти знания?

- Какие основные навыки вы предполагаете применять на этой работе?
- Как бы ваш теперешний работодатель оценил ваши навыки в..?
- Расскажите конкретно, каким опытом и в каком объеме вы обладаете в...
- Не могли бы вы рассказать подробнее о том, что вы фактически делаете в этом направлении вашей работы?
- Не могли бы вы привести примеры задач, выполненных вами, которые позволили бы вам выполнять ту работу, о которой идет речь?
- Каковы проблемы, которые вам наиболее часто приходится разрешать?
- Не могли бы вы привести конкретные примеры, когда вам пришлось иметь дело с неожиданной проблемой или кризисом?

Вопросы, касающиеся мотивации

Степень мотивации кандидатов — это личное качество, которому обычно необходимо уделить особое внимание для того, чтобы его адекватно оценить. Этого можно добиться скорее с помощью умозаключений, чем прямыми вопросами. «Насколько сильно вы мотивированы?» — это наводящий вопрос, на который обычно отвечают: «Очень сильно».

Вы можете сделать вывод о мотивации кандидатов, задавая вопросы на следующие темы.

- Об их карьере — ответ на такой вопрос, как «Почему вы решили уйти оттуда?» может дать информацию о том, насколько сильна была мотивация кандидата на предшествующих этапах карьеры.
- О достижениях — не просто «Чего вы достигли?», но «Как вы этого достигли?», и «Какие трудности вы преодолели?»
- О преодолении недостатков — кандидаты, которые преуспели, несмотря на воспитание, которое не обещало многого, и сравнительно плохое образование, возможно, гораздо более сильно мотивированы, чем те, которым было подарено преимущество хорошего воспитания и образования, но кто не воспользовался им в должной мере.
- О занятиях в свободное время — не оценивайте по внешним признакам ответ на вопрос о занятиях в свободное время, заключающийся в том, например, что кандидат собирает марки. Выясните, достаточно ли сильно этот кандидат мотивирован, для того чтобы настойчиво следовать своему интересу и для того, чтобы достичь чего-то в процессе своих занятий. Простое приклеивание марок в альбом не означает мотивированности. А вот то, что кандидат стал признанным специалистом по маркам XIX века, выпущенным в Мексике, — означает.

Вопросы, помогающие непрерывному течению интервью

Вопросы, помогающие непрерывному течению интервью, поддерживают ход собеседования и поощряют кандидата дать больше информации о том, что он уже сказал. Вот некоторые примеры подобных вопросов.

- Что произошло затем?
- Что вы делали после этого?
- Можем мы поговорить о вашей последующей работе?

- Можем мы теперь перейти к..?
- Не могли бы вы подробнее рассказать о..?

Уже было сказано, что для того, чтобы поддерживать плавное течение разговора во время собеседования, лучшее, что интервьюер может сделать, это в подходящие моменты издавать поощряющие звуки. Ничего нет лучше для плавного протекания собеседования, чем односложные слова и фразы типа «хорошо», «отлично», «это интересно», «продолжайте».

Уточняющие вопросы

Уточняющие вопросы помогают проверить, хорошо ли вы поняли то, что сказал кандидат: вы предлагаете им ваше изложение того, что они сказали, и спрашиваете их, согласны ли они с такой версией. Например, вы можете сказать: «Насколько я понял, вы ушли с прошлой работы, поскольку у вас возникли разногласия с вашим начальником по ряду важных вопросов —это так?» На этот закрытый вопрос ответом может быть просто «да», в этом случае вы можете попробовать выяснить, что именно произошло. Или кандидат может ответить «не совсем», в этом случае вы просите рассказать всю историю.

Вопросы о карьерном росте

Как уже упоминалось раньше, вопросы о карьерной хронологии кандидатов могут дать некоторое представление о мотивации, а также о том, как он прогрессировал в приобретении полезных и необходимых для работы знаний, навыков и опыта. Вы можете задавать следующие вопросы.

- Чему вы научились на этой новой работе?
- Какие дополнительные навыки вы должны были применять, когда вас повысили?
- Почему вы ушли с этой работы?
- Что произошло после того, как вы оставили эту работу?
- Каким образом, по вашему мнению, эта работа способствовала вашему карьерному росту?

Вопросы, с акцентом на работу

Это вопросы, которые направлены на то, чтобы получить больше информации о конкретных аспектах трудовой деятельности кандидатов. Например:

- Сколько дней в прошлом году вы отсутствовали на работе?
- Сколько раз вы опаздывали в прошлом году?
- Отсутствовали ли вы на работе по какой-либо причине, связанной со здоровьем, не указанной в вашем заявлении?

Вопросы по поводу интересов вне работы

Не следует уделять много времени, задавая вопросы людям с опытом работы по поводу их интересов вне работы или хобби. Это редко относится к делу, хотя, как мы говорили раньше, это может дать некоторое понимание того, насколько сильно кандидаты мотивированы, если раскрывается глубина и энергия, с которой они занимаются своим хобби.

Активные интересы и общественные поручения, выполняемые в школе, колледже или университете, могут, однако, дать большее представление о кандидатах при отсутствии опыта работы, за исключением работы во время каникул. Например, если студент ходил в длительные походы, можно получить некоторую информацию о его инициативе, мотивации и стремлениях, особенно, если путешествие было рискованным.

Бесполезные вопросы

Существует два типа бесполезных вопросов.

1. *Вопросы со множеством ответов*, такие как «Какие навыки вы наиболее часто применяете в работе: технические, организаторские, навыки работы в команде или коммуникационные?». Они только приведут кандидатов в замешательство. Вы, вероятно, получите неполный и/или вводящий в заблуждение ответ. Задавайте каждый раз только один вопрос.
2. *Наводящие вопросы*, которые подсказывают ответ, который вы хотите получить, тоже бесполезны. Если вы задаете вопрос типа: «Вы так считаете, правда?», вы получите ответ «Да». Если вы задаете вопрос типа: «Я понимаю это так, что на самом деле вы не считаете, будто..?», вы получите ответ «Нет». Ни один из этих ответов ничего вам не даст.

Вопросы, которых следует избегать

Избегайте вопросов, которые могут быть истолкованы двусмысленно с точки зрения пола, расы или инвалидности. Не спрашивайте:

- «Кто собирается присматривать за детьми?» Это вас не касается, хотя разумно спросить, вызовет ли рабочее расписание какие-то сложности?
- Собираетесь ли вы еще заводить детей?
- Беспокоитесь ли вы о том, что станете членом национального меньшинства здесь?
- Сможете ли вы справляться с работой в связи с вашей инвалидностью?

Полезные вопросы

Ниже приведены десять полезных вопросов, из которых вы можете выбрать любые, которые имеют отношение к конкретному интервью.

- Каковы самые важные аспекты вашей теперешней работы?
- Что, как вы считаете, является самым заметным достижением в вашей карьере до настоящего момента?
- Чему вы научились на своей теперешней работе?
- Каков ваш опыт в..?
- Что вы знаете о..?
- Каков ваш подход к..?
- Что вас особенно интересует в работе и почему?
- Теперь, когда вы узнали лучше об этой работе, не могли бы вы рассказать, какие аспекты вашего опыта наиболее соответствуют ей?

- Есть ли еще что-то, связанное с вашим опытом работы, о чем мы пока не говорили на этом собеседовании, но вы считаете, что мы должны это знать?

НАВЫКИ ПРОВЕДЕНИЯ СОБЕСЕДОВАНИЯ ПО ОТБОРУ КАДРОВ

Достижение взаимопонимания

Достижение взаимопонимания означает налаживание хороших отношений с кандидатами — нужно настроиться на их волну, расковать их, поощрять их отвечать и вести себя дружелюбно. Это не означает вести себя «мило» по отношению к кандидатам. Если вы добьетесь взаимопонимания, вы с большей вероятностью сможете свободно поговорить об их сильных и слабых сторонах.

Хорошие взаимоотношения начинаются с того, как вы приветствуете кандидатов, как вы начинаете собеседование, как вы ставите вопросы и реагируете на ответы. Вопросы не должны звучать агрессивно или подразумевать критику какого-то аспекта трудовой деятельности кандидата. Некоторым людям нравится идея стрессовых собеседований, но они всегда приводят к обратным результатам. Кандидаты прекращают разговор и составляют негативное впечатление о вас и вашей организации.

Реагируя на ответы, следует выражать признательность, а не критику: «Спасибо, это было очень полезно; можем мы теперь пойти дальше..?», а не «Ну, это показывает вас не с самой хорошей стороны, не так ли?».

Очень важен язык тела. Если вы установили нормальный зрительный контакт, избегайте тяжело плюхаться в кресло, кивайте и делайте поощрительные замечания, когда это нужно. Так вы установите лучшие взаимоотношения и получите от интервью больше.

Выслушивание

Если собеседование является целенаправленным разговором, как это и должно быть, очень важно выслушать кандидатов. Вам нужно не только слышать, но и понимать, что они говорят. При проведении собеседования вы должны сосредоточиться на том, что вам говорит кандидат. Регулярное подведение итогов заставляет вас слушать, поскольку вам нужно понять, что они сказали для того, чтобы извлечь суть из их ответов. Если вы демонстрируете кандидатам, что поняли то, что они вам сказали (прося их подтвердить или добавить что-то), это гарантирует, что вы полностью восприняли ту информацию, которую они хотели донести до вас.

Поддержание непрерывного течения беседы

Насколько это возможно, привязывайте свои вопросы к последним ответам кандидата, чтобы собеседование проходило логично и данные накапливались. Вы можете задавать кандидатам вопросы, перекидывающие мостики, такие, как: «Спасибо, это был интересный рассказ об этом аспекте вашей работы. Не могли бы вы рассказать мне теперь о других ваших основных обязанностях?».

Контролирование процесса

Вы хотите, чтобы кандидат разговаривал, но не слишком много. Когда вы готовитесь к собеседованию, вам нужно составить план разговора и придерживаться его.

Не обрывайте кандидата слишком резко, а скажите что-нибудь типа: «Спасибо, я составил представление об этом, а сейчас давайте поговорим о...».

Делайте акцент на особенностях, насколько это возможно. Если кандидат начинает говорить о пустяках, задайте направленный точно в цель вопрос (какой-то зондирующий вопрос), например попросите проиллюстрировать конкретный аспект его работы.

Ведение записей

Вы не запомните всего, что сказал вам кандидат. Полезно вести записи ключевых моментов, высказанных кандидатов, осторожно, но не тайком. Однако не показывайте своего отношения, хмуря брови или выражая неодобрение, когда вы делаете отрицательную запись.

Полезно спрашивать кандидатов, не возражают ли они, если вы будете вести записи. Они, на деле, не могут возражать, но будут признательны, если вы спросите их об этом.

Выработка заключения

Не стоит обольщаться приятным, умеющим хорошо выражать свои мысли и уверенным человеком, у которого на самом деле отсутствуют хорошие записи в трудовой книжке. Помните об эффекте «ореола», когда хватаются за пару положительных моментов, пренебрегая негативными показателями. Следует также избегать противоположного эффекта.

Данные отдельных кандидатов следует сопоставить с критериями. Это можно сделать по пунктам: компетентность/навыки, квалификация, опыт и общее соответствие. Следует расставить оценки по каждому пункту, например полностью подходящий, подходящий, подходящий в некоторой степени, неподходящий. Перечень требований к кандидатам должен определять, какие из требований являются обязательными, а какие только желательными. Понятно, что для того, чтобы претендовать на данную работу, кандидат должен быть подходящим, или, в крайнем случае, подходящим в некоторой степени по всем основным пунктам. Затем сравните оценку каждого кандидата с другими. Вы можете сделать вывод о более предпочтительных кандидатах, основываясь на оценках их соответствия каждому требованию.

И, наконец, ваш выбор между имеющимися кандидатами должен быть взвешенным. Возможно, есть один выдающийся кандидат, но часто их бывает два или три. В таких обстоятельствах Вам нужно прийти к обдуманному решению, какой из них, скорее всего, подойдет для этой работы и для этой организации и имеет потенциал для долгосрочной карьеры, если это возможно. Не останавливайтесь на каком-то кандидате за неимением лучшего. Лучше попробуйте еще раз.

Не забывайте делать записи о причинах вашего выбора и о том, почему какие-то кандидаты были отклонены и сохраняйте эти заметки. Эти материалы вместе с заявлениями должны храниться, по меньшей мере, в течение шести месяцев, на тот случай, если ваше решение будет оспорено как дискриминационное.

ЧТО НУЖНО И ЧЕГО НЕЛЬЗЯ ДЕЛАТЬ НА ОТБОРОЧНОМ СОБЕСЕДОВАНИИ

В заключение приводится список того, что нужно, и чего нельзя делать на отборочном собеседовании.

Нужно:

- выделять себе достаточно времени;
- планировать собеседование для того, чтобы иметь возможность структурировать его должным образом;
- создавать нужную атмосферу;
- устанавливать приятные неформальные отношения — начинать с открытых вопросов;
- поощрять кандидата рассказывать о себе;
- охватывать все вопросы, следя за выполнением плана собеседования и поддерживая непрерывное течение беседы;
- анализировать трудовой стаж кандидата, раскрывая его сильные и слабые стороны и сферу интересов;
- задавать ясные, недвусмысленные вопросы;
- добиваться, чтобы кандидат приводил примеры успешного и результативного применения знаний, навыков и способностей;
- составлять мнение на основе фактического материала, который вы получили по поводу опыта кандидатов и их соответствия профилю личности;
- контролировать содержание и время проведения собеседования.

Нельзя:

- назначать слишком большое количество собеседований подряд;
- попадаться в ловушку «эффекта ореола» или противоположного эффекта;
- начинать собеседование неподготовленным;
- слишком быстро переходить к трудным (зондирующим) вопросам;
- задавать наводящие вопросы или вопросы со множеством предлагаемых ответов;
- уделять слишком большое внимание отдельным сильным или слабым сторонам;
- позволять кандидатам приукрашивать важные факты;
- говорить слишком много или позволять кандидатам говорить о пустяках;
- позволить вашим предубеждениям взять верх над вашей способностью принимать объективные решения.

27. ОТБОРОЧНЫЕ ТЕСТЫ

Отборочные тесты применяются, чтобы предоставить более веские и надежные доказательства уровня интеллекта, личных качеств, способностей, установок и знаний, чем могут дать интервью. Эта глава в основном рассматривает психологические тесты, которые проверяют интеллектуальные способности или личные качества, как это описано ниже, но она также касается общих тестов способностей и др., которые можно использовать.

ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ТЕСТЫ: ОПРЕДЕЛЕНИЕ

Согласно определению Д. Смита и Робертсона (*Smith and Robertson, 1986*), психологический тест — это:

> Тщательно отобранная, систематизированная и нормированная процедура для выявления образцов реакций кандидатов, которая может быть использована для оценки одной или более психологических характеристик при наличии репрезентативной выборки соответствующей группы населения.

НАЗНАЧЕНИЕ ПСИХОЛОГИЧЕСКИХ ТЕСТОВ

Психологические тесты являются измерительным инструментом, поэтому их часто называют психометрическими тестами. Психометрия буквально означает «психические измерения».

Задачей психологических тестов является предоставить объективные средства измерения индивидуальных способностей и особенностей. Они применяются для того, чтобы определить степень готовности кандидатов к предстоящей работе.

ОСОБЕННОСТИ ХОРОШИХ ТЕСТОВ

Хороший тест предоставляет надежные данные, которые дают возможность точно предсказать поведение и, следовательно, помочь принять объективное и взвешенное решение при отборе людей для конкретной работы. Такой тест основывается на тщательном исследовании, устанавливающем нормированные критерии. Их получают, применяя один и тот же тест к ряду репрезентативных людей для того, чтобы рассчитать «нормы». Такой тест должен дать объективное количество баллов по отношению к нормальному или среднему выполнению теста данной группой.

Вот признаки хорошего теста:

- Это *чувствительный* измерительный инструмент, который хорошо различает субъектов.
- Он был *нормирован* на репрезентативной и значительной по количеству людей выборке населения, для которой он предназначен; таким образом, ре-

зультаты тестирования могут быть интерпретированы по отношению к результатам тестирования других людей.

- Он *надежен*, в том смысле, что он всегда измеряет одно и то же. Тест, направленный на измерение конкретных характеристик, таких, как умственные способности, должен измерять одну и ту же характеристику при применении к различным людям одновременно или в различное время, или к одному и тому же человеку в разное время.
- Он *валиден* в том смысле, что измеряет ту характеристику, которую предназначен измерять. Так, тест на умственные способности должен их и замерять, а не просто тестировать вербальные возможности. Тест, предназначенный для предсказания успешности в каком-то виде деятельности, или при сдаче экзаменов должен давать обоснованный (статистически подтвержденный) прогноз.

Существует пять типов достоверности:

- *Валидность предвидения* — степень, в которой данный тест предсказывает будущее поведение. Для того чтобы установить надежность предвидения, необходимо провести обширное исследование на протяжении некоторого периода времени. Кроме того, необходимо иметь точные критерии показателей работы для того, чтобы предсказания можно было сравнить с реальным поведением.
- *Валидность согласования* — степень, в которой результаты теста различают отдельных людей по отношению к критерию или стандарту теста. Это подразумевает сравнение результатов теста с высокими и низкими показателями работы согласно критерию, и определение степени, в которой тест показывает, кто попадет в группы с низкими и высокими показателями работы.
- *Содержательная валидность* — насколько четко данный тест связан с теми характеристиками работы или роли, для которых он используется в качестве измерительного инструмента.
- *Внешняя валидность* — насколько этот тест выглядит правильным, то есть измеряющим то, что он предназначен измерять.
- *Концептуальная валидность* — степень, в которой данный тест измеряет конкретный концепт или характеристику. Как предполагает Р. Единбарэ (*Edenborough, 1994*), концептуальная достоверность фактически связана с рассмотрением самого теста. Если тест предназначен для измерения числовых доказательств, является ли это тем, что мы замеряем?

Измерение валидности

Для того чтобы оценить надежность, используется метод, опирающийся на критерии. Отбираются критерии, по которым можно измерить надежность данного теста. Критерии должны отражать истинные показатели работы настолько точно, насколько это возможно. Это, может быть, трудно сделать, и Д. Смит и Робертсон (*Smith and Robertson, 1986*) подчеркивают, что одиночный критерий будет неадекватным. Следует применять множественный критерий. Следует также учитывать, в какой степени эти критерии могут быть искажены другими факторами, и помнить, что критерии динамичны — они будут меняться со временем.

Валидность может быть выражена как коэффициент корреляции, значение которого равное 1,0 означало бы полную корреляцию между результатами и после-

дующим поведением, в то время как значение коэффициента 0,0 соответствовало бы отсутствию взаимной зависимости между результатами теста и показателями работы. М. Смит (*Smith, 1984*) создал следующее эмпирическое правило для определения того, достаточен ли коэффициент валидности:

- свыше 0,5 — отлично;
- 0,40 – 0,49 — хорошо;
- 0,30 – 0,39 — приемлемо;
- менее, чем 0,30 — плохо.

На основе этих данных можно сказать, что только тесты на способности, биографические данные и (согласно цифрам Смита) опросные листы по личным качествам достигают приемлемых уровней валидности.

ТИПЫ ТЕСТОВ

Основные типы отборочных тестов, как это описано ниже — это тесты на проверку умственных способностей, личных качеств, способностей, профессиональной пригодности и обладания навыками.

Можно различать психометрические тесты и психометрические опросные листы. Как объясняют Д. Топлис и др. (*Toples et al, 1991*), любой психометрический тест, например тест на умственные способности, имеет правильные ответы, так что чем выше счет, тем будут выше показатели работы. Психометрические опросные листы, такие, как тесты, ориентированные на личные качества, оценивают привычное исполнение работы и измеряют личные характеристики, интересы, ценности или стиль поведения. При применении опросных листов высокие или низкие баллы означают ту степень, в которой человек обладает определенным качеством, и приемлемость ответов зависит от конкретных качеств, необходимых для данной вакансии.

Тесты на умственные способности

Тесты на умственные способности, например прогрессивные матрицы Равена, измеряют общий интеллект. Сперман (*Spearman, 1927*), один из пионеров тестирования умственных способностей, обозначал его буквой «g»[1]. Д. Топлис и др. (*Toples et al, 1991*) определяет интеллект как «способность абстрактно мыслить и рассуждать». Трудность тестирования интеллекта заключается в том, что в основе его лежит теория интеллекта, и эти тесты должны использовать ряд вербальных и невербальных инструментов для измерения различных факторов или составляющих интеллекта. Но интеллект — очень сложное понятие, существует огромное количество теорий интеллекта и, следовательно, инструментов для измерения его составляющих, что делает выбор какого-то одного теста затруднительным.

Для целей общего отбора наилучшими являются тесты на интеллект, которые могут быть проведены для группы кандидатов, особенно если они подтверждены, и можно связать результаты теста с нормами таким образом, чтобы показать, как люди, проходившие тестирование, соотносятся с остальным населением в общем или в конкретной области.

---

[1] «g» обозначает general — общие. — *Прим. пер.*

Личностные тесты

Личностные тесты пытаются оценить личность кандидатов для того, чтобы предвидеть их вероятное поведение в данной роли. Личность — это всеобъемлющий и неточный термин, который относится к поведению человека и тому, как оно организовано и скоординировано при взаимодействии с окружающей средой. Существует множество теорий личности и, соответственно, множество различных типов тестов на личные качества. Это опросные листы для самоотчета и другие опросные листы, которые оценивают интересы, ценности и поведение.

Одним из наиболее широко принятых методов классификации личностей является пятифакторная модель. Как резюмировали Р. Мак-Крае и Коста (*McCrae and Costa, 1989*), такая модель определяет ключевые характеристики личности. Эта «большая пятерка», как называет ее Робертс (*Roberts, 1997*), включает в себя следующее:

- *экстраверсия/интроверсия* — общительный, дружелюбный, напористый, разговорчивый и активный (экстраверсия) или замкнутый, направленный внутрь, застенчивый, спокойный, сдержанный (интроверия);
- *эмоциональная устойчивость* — быстро восстанавливающийся, независимый, уверенный, расслабленный или испытывающий тревогу, зависимый, неуверенный в себе, напряженный;
- *покладистость* — вежливый, умеющий работать в команде, внушающий симпатию, терпимый или грубый, не склонный к совместной деятельности, недружелюбный, нетерпимый;
- *добросовестность* — трудолюбивый, настойчивый, старательный, надежный или ленивый, поверхностный, небрежный, ловкач;
- *обучаемость* — любознательный, обладающий творческим воображением, готовый учиться, с широким кругозором или ограниченный, лишенный воображения, самодовольный, недалекий.

Исследование, на которое ссылается Робертс (*Roberts, 1997*), показало, что эти факторы эффективно предсказывают будущие показатели работы и что, в частности, один из них — «добросовестность» — особенно результативен.

Опросные листы для самоотчета о личных качествах используются наиболее широко. Они, как правило, применяют метод «характерных черт», определяя отдельную черту характера как довольно независимую, но стойкую, которая проявляется у всех людей, но в различной степени. Теоретики черт характера выявляют примеры общепринятого поведения, создают шкалы для того, чтобы измерять эти качества и затем получают оценки по этим особенностям поведения, используя людей, которые хорошо друг друга знают. Эти наблюдения затем анализируются со статистической точки зрения с применением метода факторного анализа для того, чтобы выявить различимые черты и указать, как связанные группы черт характера можно свободно объединить в «типы личности».

Иногда тесты, различающие черты характера, могут дополняться опросными листами, выявляющими интересы. Они оценивают склонности респондентов к конкретным видам занятий и, следовательно, наиболее успешно могут применяться для профессионального ориентирования, но также они полезны при отборе учеников и стажеров.

Опросные листы, выявляющие ценности, пытаются оценить мнения о том, что является «желательным или хорошим» и что «нежелательным или плохим». Эти опросные листы оценивают такие ценности как «конформизм», «независимость», «решительность», «законопослушность» и «целеустремленность».

Использование опросных листов, ориентированных на поведение в сфере конкретной деятельности, предусматривается в таких областях как руководство или продажи.

Результаты исследования, проведенного Н. Шмиттом и др. (*Schmitt et al, 1984*), показали, что опросные листы обладают коэффициентом достоверности 0,15. Но, как указывают Савил и Сик (*Saville and Sik, 1992*), эти результаты основаны на разнородных тестах, многие из которых были разработаны для клинического применения, а толкование некоторых «проективных» методов, таких, как тесты чернильных пятен Роршаха, опирается на оценку клиницистов и, следовательно, достаточно неуместно в современной процедуре отбора. Исследования М. Смита (*Smith, 1988*), основанные на современных опросных листах самоотчета, давали средний коэффициент надежности 0,39, что является достаточно высоким показателем.

Решительная атака на тесты, определяющие черты характера, была предпринята Блинкорном и Джонсоном (*Blinkorn and Johnson, 1991*). Они писали: «Мы видим очень мало доказательств того, что тесты, оценивающие черты характера, позволяют прогнозировать показатели работы». Но Флетчер (*Fletcher, 1991*) отвечает: «Как любая другая процедура отбора, они (психометрические тесты) могут быть применены хорошо или плохо. Но было бы глупо отвергать все доказательства полезности оценки личности при отборе на основании некоторых случаев неправильного применения тестов. Безусловно, большинство прикладных психологов, ощущающих необходимость использования различных методов, поддерживают использование перечня черт характера». Тесты, исследующие черты характера, дают интересную дополнительную информацию о кандидатах, которая свободна от предвзятых оценок, что часто имеет место при проведении личных собеседований. Но их следует использовать очень осторожно. Тесты должны быть разработаны признанным психологом или агентством тестирования на основе обширного исследования и практического тестирования, и они должны удовлетворять конкретным требованиям пользователя. Следует обратиться за советом в Британское Психологическое Общество (*British Psychological Society*) по поводу того, какие тесты можно применять.

Тесты, исследующие способности

Тесты, исследующие способности, оценивают такие связанные с данным видом работы характеристики, как счетные, вербальные, перцептивные и механические способности.

Тесты профессиональной пригодности

Тесты профессиональной пригодности специфичны для каждого вида работы, они направлены на то, чтобы предсказать потенциал человека для выполнения задач в рамках конкретного вида деятельности. Они могут проверять пригодность к канцелярской работе, к работе с цифрами, к механической работе и ловкость рук.

Эффективность тестов профессиональной пригодности должна быть должным образом подтверждена. Обычная процедура заключается в том, чтобы выявить не-

обходимые профессиональные качества с помощью анализа работы и применяемых навыков. Затем в тестовом агентстве можно получить стандартный тест или набор тестов. В качестве альтернативного варианта организация сама может разработать специализированный тест, или его могут создать специально для нее. Этот тест затем предлагается работникам, уже выполняющим данную работу на предприятии, и результаты сопоставляются с критерием. Оценку обычно производят менеджеры или руководители групп. Если корреляция между тестом и этим критерием достаточно высокая, тест затем дают выполнить кандидатам. Чтобы дополнительно подтвердить эффективность теста, обычно проводится последующее изучение показателей работы тех кандидатов, которые были отобраны с его применением. Это длительная процедура, но без нее нельзя доверять результатам любого теста профессиональной пригодности. Многие самостоятельно разработанные тесты хуже, чем бесполезны, поскольку их эффективность не была подтверждена должным образом.

Тесты, проверяющие навыки

Эти тесты оценивают способности или навыки, которые были приобретены в ходе обучения или получения опыта. Наиболее типичным примером является тест на скорость машинописи. Легко проверить, сколько слов в минуту печатает какая-либо машинистка, и сравнить этот показатель со стандартом, необходимым для данной работы.

ИНТЕРПРЕТАЦИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ ТЕСТИРОВАНИЯ

Два основных метода интерпретации результатов теста — это применение норм или нормальной кривой.

Нормы

Тесты можно интерпретировать, сопоставляя баллы конкретного кандидата с баллами, полученными группой, на которой этот тест проверялся — с нормой эталонной группы. Нормативные показатели берут из таблиц норм. Как правило, применяемая шкала показывает процент участников эталонной группы, которые набрали меньше баллов, чем данный испытуемый. Таким образом, если кто-то получил по тесту 70%, результат этого человека будет лучше, чем у 65% членов эталонной группы.

Нормальная кривая

Нормальная кривая описывает соотношение между серией наблюдений и измерений и частотой их появления. Она показывает (рис. 27.1), что во многих случаях это может быть измерено с помощью шкалы. Немногие люди будут давать очень высокие или очень низкие показатели, и большая доля людей будет находиться где-то посередине.

Наиболее важная характеристика нормальной кривой — то, что она симметричная: существует равное количество случаев с обеих сторон от среднего значения, центральной оси. Нормальная кривая показывает то, как баллы распределяются обычно; например, что 60% населения получат результат между x и y, 15%, вероятно, дадут результат ниже x и 15%, вероятно, покажут результат выше y.

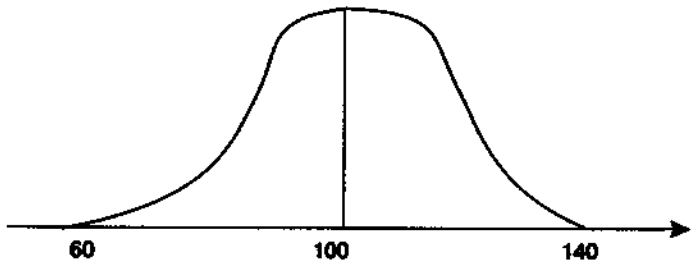

Рис. 27.1. Нормальная кривая

ВЫБОР ТЕСТОВ

Важно выбрать тесты, которые отвечают четырем критериям: чувствительности, нормированности, надежности и эффективности. Очень трудно достичь этих стандартов, если организация пытается разрабатывать свой собственный комплект тестов, при условии, что она не нанимает для этого квалифицированного психолога или не пользуется профессиональными советами членов Британского психологического общества. Эта организация при поддержке признанных поставщиков тестов осуществляет неукоснительный контроль над тем, кто какие тесты может применять и требуемыми стандартами профессионального обучения.

Самодельные тесты всегда подозрительны до того, как они не прошли строгой проверки, с помощью которой устанавливаются реалистичные нормы. Вообще говоря, их применения лучше избегать.

ПРИМЕНЕНИЕ ТЕСТОВ ПРИ ПРОЦЕДУРЕ ОТБОРА

Тесты часто применяются как часть процедуры отбора для видов работ, где требуется большое количество работников и где нельзя полностью полагаться на результаты экзаменов или сведений о стаже как основе для предсказания будущих показателей работы. В таких обстоятельствах выгоднее разрабатывать, проводить эти тесты и в значительном количестве случаев получить достоверные результаты. Тесты обычно составляют часть процедуры, применяемой в центрах оценки.

Тесты, проверяющие интеллект, бывают особенно полезны в случаях, где ключевым фактором являются умственные способности, адругих надежных методов их оценки не существует. Может быть, не менее важно применять тест на умственные способности для того, чтобы не допускать кандидатов со слишком высоким уровнем интеллекта для данной работы, чем применять его для гарантии минимального уровня интеллекта.

Тесты на профессиональную пригодность и тесты, проверяющие профессиональные навыки, более пригодны для работ, где требуются специфические навыки, поддающиеся измерению, такие как машинопись или компьютерное программирование. Тесты, выявляющие качества личности, потенциально имеют огромное значение для таких видов работ, как продажи, где важна «личность» и где нетрудно получить количественный критерий для целей валидности.

Важно оценивать все тесты, сравнивая результаты на стадии интервью и результаты работы. Для того чтобы они имели статистический вес, эти оценки должны выполняться в течение разумного периода времени и охватывать максимально большое количество кандидатов.

В некоторых ситуациях может использоваться комплекс тестов, включающий различные виды тестов на умственные способности, тест профессиональной пригодности и тесты, выявляющие качества личности. Это может быть стандартный комплекс, поставляемый агентством по тестированию, или комплекс, разработанный под конкретного заказчика. Главная ловушка, которой следует избегать, — это добавление излишних тестов только ради них самих, без гарантии того, что они внесут соответствующий вклад в составление прогнозов, для которых применяется данный комплект тестов.

Вот шесть критериев для применения психологических тестов, которые разработаны ИПР (*1776b*):

1. Все, кто отвечают за применение тестов, включая оценку, интерпретацию и обратную связь, должны иметь подготовку, соответствующую, по крайней мере, подготовке до профессионального уровня, рекомендуемого Британским психологическим обществом.
2. Необходимо убедиться, что тесты вообще следует применять до того, как включать их в процесс принятия решения.
3. Любые тесты, которые решено использовать, должны реально измерять факторы, имеющие непосредственное отношение к рассматриваемой ситуации трудовой занятости.
4. Надежность и эффективность используемых тестов должна быть подтверждена статистическими данными. (*Здесь можно вспомнить закон "О защите информации" 1998 года. Если кандидаты отбираются на основе какого-либо теста, они имеют право знать логическое обоснование решения, принятого при отборе.*)
5. Следует позаботиться о равных возможностях для всех кандидатов, проходящих тестирование.
6. Результаты тестов не могут являться единственным основанием для принятия решения. Особенно это относится к тестам, выявляющим черты личности.

28. ВВЕДЕНИЕ В ОРГАНИЗАЦИЮ

Важно позаботиться о введении работников в организацию с помощью эффективных вводных мер, которые описаны в данной главе.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ВВЕДЕНИЯ

Введение в организацию — это процесс радушного приема работников, которые впервые пришли на работу в компанию и предоставление им базовой информации, которая им необходима, для того чтобы быстро и успешно адаптироваться и начать работать. Введение имеет четыре цели:

- смягчить предварительные стадии, когда, вероятно, все кажется новичку странным и незнакомым;
- быстро выработать доброжелательное отношение к компании у нового сотрудника с тем, чтобы он с большей вероятностью остался в ней;
- получить от новичка полноценный результат в кратчайшие сроки;
- снизить вероятность скорого увольнения нового работника.

ПОЧЕМУ ВАЖНО ПОЗАБОТИТЬСЯ О ВВЕДЕНИИ

Введение важно по причинам, которые рассматриваются ниже.

Сокращение затрат и неудобств, связанных с быстрым увольнением

Как указывал Фаулер (*Fowler, 1996*), работники с гораздо большей степенью вероятности увольняются в течение первых месяцев после приема в организацию. При этом затраты включают в себя:

- затраты на найм нового работника на место уволившегося;
- вводные затраты (обучение и т. п.);
- затраты на временное замещение;
- затраты на дополнительный контроль и исправление ошибок;
- разница между ценностью работника для компании и затратами на его зарплату и дополнительные льготы.

Эти затраты могут быть значительными и составлять до 75% годовой оплаты его труда. Для обеспечивающих работников затраты могут легко дойти до уровня 50% оплаты. Если 15 из 100 работников, которые получают в среднем $12 500 в год, увольятся в течение года, общие затраты могут составить до $90 000 — 7,5% от общей суммы зарплаты. Поэтому стоит сделать усилия, чтобы снизить эти затраты. Первое впечатление очень важно, это относится к первым четырем неделям работы. Если уделить больше внимания введению, это окупается.

Повышение приверженности

Лояльный работник — это такой работник, который идентифицирует себя с организацией, хочет в ней оставаться и готов упорно трудиться во имя организации. Первым шагом для достижения приверженности является представление организации как предприятия, на котором стоит работать. Это впечатление должно закрепиться в течение первых недель работы.

Разъяснение психологического контракта

Психологический контракт, как это описано в главе 16, состоит из невыраженных явно, неписаных убеждений и предположений, относительно того, какого поведения ожидают от сотрудников и какую ответную реакцию они могут ожидать от работодателя. Контракт касается стандартов, ценностей и установок. Психологический контракт обеспечивае основу для трудовых отношений, и чем подробнее можно узнать все аспекты контакта с самого начала, тем лучше. Вводные мероприятия продемонстрируют, что ожидает увидеть данная организация — каких норм поведения и ценностей должны придерживаться работники. Введение предоставляет возможность сообщить людям о том, как делаются дела в этой организации, для того чтобы сократить количество недоразумений, даже если их нельзя устранить полностью.

Ускорение продвижения по кривой обучения

Новые работники будут следовать кривой обучения — потребуется некоторое время для того, чтобы достичь необходимого уровня показателей работы. Понятно, что длина кривой обучения и скорость обучения меняются, но важно принять меры, чтобы обучение проходило планово и систематически с самого первого дня для того, чтобы обеспечить получение максимального вклада от работника как можно быстрее.

Социализация

Более вероятно, что работники адаптируются и будут получать удовольствие от работы в организации быстрее, если процесс социализации проходит гладко. Социальные аспекты работы — взаимоотношения с коллегами — очень важны для многих людей. Степень непосредственного влияния самого работника на процесс социализации часто ограничена. Этому следует уделить внимание в процессе знакомства с организацией, насколько это возможно, при проведении мероприятий, описанных ниже. Эти мероприятия таковы: прием, оформление документов, первоначальный инструктаж, знакомство с рабочим местом, официальные вводные курсы и формальная и неформальная деятельность по обучению.

ПРИЕМ

Большинство людей, когда начинают работать на новом месте, испытывают чувство тревоги. Какими бы внешне уверенными они не выглядели, они могут задавать себе такие вопросы: что это за компания? как начальник будет относиться ко мне? полажу ли я с другими работниками? справлюсь ли я с работой?

На эти вопросы нельзя получить ответ сразу же, но можно, по крайней мере, смягчить общий страх, обеспечив дружелюбный характер первых контактов.

При приеме сотрудника на работу Фаулер (*Fowler, 1996*) рекомендует следовать нижеприведенному проверочному листу:

- Обеспечьте, чтобы человек, которого новичок встречает первым (т. е. секретарь по приему посетителей, помощник менеджера по персоналу или непосредственный начальник), знал о его предполагаемом прибытии и о том, что нужно делать, когда он появится.
- Установите такое время прибытия, которое позволит избежать риска, что новичок появится раньше, чем придет на работу персонал организации.
- Сотрудники, принимающие новичков, должны быть приветливыми и готовыми помочь.
- Если новичок должен отправиться сразу же после прибытия на другую площадку, обеспечьте сопровождающего в случае, если добраться до нее не просто.
- Избегайте заставлять новичка ждать; равномерная, неспешная и направляемая деятельность является отличным противоядием против нервозности первых дней.

Документация

Нового работника попросят принести форму по подоходному налогу с предыдущего места работы. Затем работнику могут быть выданы разнообразные документы, в том числе правила и литература по технике безопасности, книга с правилами, принятыми в данной компании, содержащая подробную информацию о дисциплинарных взысканиях и процедурах подачи жалоб, а также настольная книга работника (см. ниже).

Настольная книга работника

Для знакомства с организацией может быть полезна настольная книга работника. Она не обязательно должна быть глянцевой, но она должна содержать следующую информацию:

- краткое описание компании — ее история, продукция, организация и руководящий состав;
- основные условия трудового найма — рабочий день, отпуска, пенсионные программы, страхование;
- оплата — шкала оплаты, когда и как выплачивают зарплату, вычеты, запросы о зарплате;
- болезни — информирование об отсутствии, больничные листы, оплата;
- отпуск;
- правила внутреннего распорядка компании; дисциплинарные процедуры;
- правила вынесения дисциплинарных взысканий;
- процедуры оценки соответствия работника;
- правила подачи жалоб;
- правила карьерного продвижения сотрудников;
- мероприятия по проведению консультирования;
- возможности обучения и повышения профессионального мастерства;

- мероприятия по охране труда и технике безопасности;
- медицинская помощь и скорая помощь;
- рестораны и столовые;
- социальные мероприятия и материальная помощь;
- телефонные звонки и корреспонденция;
- правила использования электронной почты;
- командировочные расходы и суточные.

Если организация недостаточна большая для того, чтобы было оправдано издание книги, можно просто напечатать краткое изложение.

ВВЕДЕНИЕ В КОМПАНИЮ — ВВОДНЫЙ ИНСТРУКТАЖ

Знакомство с предприятием, однако, не должно ограничиваться только чтением инструкций. Член отдела кадров или другой человек, который отвечает за поддержку новых сотрудников, должен проинформировать обо всех основных правилах каждого человека или, когда принимается большое количество сотрудников, группу новичков. Таким образом, обеспечивается личное общение и возможность ответить на вопросы.

Когда завершается вводный инструктаж, новых работников следует проводить на их рабочее место и представить их менеджерам или руководителю команды для того, чтобы пройти вводную программу в отделе. Или же новички могут быть сразу же направлены на профессиональное обучение, а в отдел поступить позже.

ЗНАКОМСТВО С РАБОЧИМ МЕСТОМ

Новички часто обеспокоены тем, под чьим непосредственным руководством они будут работать (непосредственный начальник или руководитель группы), с кем они собираются работать, чем они будут заниматься в первый день, и географией своего рабочего места (расположение входов, выходов, туалетов, комнат отдыха и столовой).

Часть этой информации может быть изложена представителем отдела кадров или каким-либо помощником непосредственно на рабочем месте нового сотрудника. Но наиболее важным источником информации является непосредственный руководитель, менеджер нижнего уровня или руководитель группы.

Программа вводного инструктажа в отделе, когда это возможно, должна начинаться с руководителя отдела, а не с непосредственного руководителя группы. Этот менеджер может только поприветствовать новичка и кратко описать деятельность отдела до того, как передать новичка в руки руководителя группы для более подробного инструктажа. Но очень важно, чтобы руководитель отдела участвовал в процессе знакомства с организацией для того, чтобы новый сотрудник не воспринимал его или ее как человека, который им не интересуется. Это, по крайней мере, означает, что новичок не будет для начальника просто именем или номером.

Лучше всего, чтобы подробный инструктаж проводил непосредственный руководитель группы, и этот инструктаж преследует следующие пять целей:

- избавить новичка от смущения;
- вызвать у нового сотрудника интерес к работе и организации;

- предоставить основную информацию об организации работы;
- рассказать о стандартах исполнения работы и поведении, которое ожидается от этого сотрудника;
- рассказать работнику об организации профессионального обучения и том, как он или она могут совершенствоваться на этом предприятии.

Руководитель группы должен представить новичка его коллегам. Лучше всего выбрать одного члена группы для того, чтобы он был гидом или «другом новичка». Как считает Фаулер, можно привести много аргументов в защиту того, что эти гиды должны проработать в организации не слишком большой срок. Как недавно пришедшие на предприятие, они, скорее всего, еще помнят все мелочи, которые вызывали их беспокойство, когда они начинали работу, и поэтому могут помочь новым работникам быстро освоиться.

ОФИЦИАЛЬНЫЕ ВВОДНЫЕ КУРСЫ

Причины проведения

Официальные вводные курсы могут обеспечить объединение принятых работников в группы для того, чтобы сразу многим людям дать последовательную и полную информацию одновременно, чего может не произойти, если возложить надежды только на непосредственных руководителей. Официальный вводный курс — это возможность донести информацию об организации, ее изделиях, услугах, миссии и ценностях с применением широкого диапазона средств, таких, как видео и другие наглядные пособия, которые могут отсутствовать в отделах. Но официальные вводные курсы не заменяют неофициальных мероприятий на рабочем месте, где лучше всего может быть достигнута самая насущная потребность — освоиться.

Организация

Следует решить, кто и когда должен посещать эти курсы. Принято объединять людей из различных отделов, но менее привычно обучать на курсах совместно людей, занимающих различные уровни. На практике с менеджерами и ведущими специалистами часто занимаются индивидуально.

В идеале вводные курсы должны быть пройдены сразу после начала работы. Если есть достаточное количество новых работников, они могут занимать половину первого рабочего дня или целый день в течение первой рабочей недели. Если необходимо донести большое количество информации, можно провести позже дополнительные занятия, рассчитанные на половину дня или один день. Если неизбежны некоторые задержки, важно, чтобы непосредственный руководитель или представитель отдела кадров обеспечил новичков основной информацией в первый рабочий день. Организации, имеющие филиалы или ряд различных площадок, часто проводят вводные курсы в центальном здании, что помогает работникам ощутить себя частью целого предприятия и дает возможность показать важность головного офиса.

Содержание

Содержание вводного курса может быть выбрано в соответствии с потребностями организации из следующего перечня:

- *информация об организации* — ее продукция/услуги, структура, миссия и основные ценности;
- *организация и возможности обучения* — официальное профессиональное обучение, самоуправляемое обучение, планы личного развития;
- *процесс управления показателями работы* — как это происходит, и какую роль играют работники;
- *техника безопасности и охрана труда* — профессиональная вредность, предотвращение травм и несчастных случаев, защитная одежда, основные правила техники безопасности;
- *условия работы* — рабочее время, отпуска, праздники, условия выплаты по больничным листам, отпуска по беременности и родам, отпуска по уходу за детьми;
- *зарплата и дополнительные льготы* — выплата окладов и сдельной оплаты, структура оплаты, пособия, подробная информация о схемах оплаты, по показателям работы, навыки и знания, данные о разделении прибылей, системе распределения доходов или организации долевого участия, программы пенсионного, социального и медицинского страхования;
- *политика и методы организации работы* — политика равных возможностей, правила, касающиеся сексуального и расового преследования или грубого обращения, дисциплинарные процедуры и процедуры подачи жалоб, отношение к курению;
- *профсоюзы и участие работников* — членство в профсоюзе, системы консультаций, соглашения, система подачи предложений.

ВВОДНОЕ ОБУЧЕНИЕ НА РАБОЧЕМ МЕСТЕ

Большинство новичков, не относящихся к числу тех, кто проходит официальные программы профессионального обучения, будут обучаться на рабочем месте, хотя это можно дополнить специальными курсами вне его для развития конкретных навыков и знаний. Профессиональное обучение на рабочем месте может оказаться случайным, неумелым и неэкономным. Весьма желательно применять плановый систематический подход. Он может включать в себя:

- анализ работы или необходимых навыков для подготовки требований к обучению;
- изначальную оценку того, что нужно узнать новичку;
- использование подготовленных коллег в качестве гидов или наставников;
- обучение руководителями групп или специально назначенными и подготовленными инструкторами из отдела;
- специальные мероприятия.

Эти мероприятия на рабочем месте могут быть дополнены организацией самообучения, обеспечением доступа к гибким обучающим системам и предоставлением рекомендаций и возможностей учиться.

29. УХОД ИЗ ОРГАНИЗАЦИИ

ОБЩИЕ СООБРАЖЕНИЯ

Трудовые отношения могут закончиться добровольно переходом работника в другое место. Или они могут завершиться уходом на пенсию. Однако все больше работников вынуждены покинуть работу не по своему желанию. Организации становятся скупыми и бедными. Они прекращают трудовые отношения в процессе сокращения штатов и ужесточают дисциплинарные процедуры, причем рассматривают не только нарушения дисциплины, но также и некомпетентность — по мнению работодателя. Политика обеспечения трудовыми ресурсами и практические мероприятия, связанные с уходом из организации, должны учитывать также уход работников по собственному желанию и уход на пенсию.

Причины сокращения штатов

Сокращение штатов, как и бедняки, которых оно порождает, существовало всегда. Одно время, однако, сокращения являлись, в основном, результатом неблагоприятных условий бизнеса, особенно в периоды экономического спада. Это, конечно, до сих пор является главной причиной увольнений и усугубляется давлением глобальной конкуренции и экономическим спадом в международном масштабе. Но стремление достичь конкурентного преимущества заставляло организации «снижать затраты» — эвфемизм, который использовался для того, чтобы избавляться от работников, затраты на оплату труда были одними из основных, на которых предприятия делали акцент, поскольку они, как правило, являются самой крупной составляющей в структуре затрат. Результатом было сокращение количества уровней (устранение таких уровней управления, которые считались ненужными) и «сокращение размера организации» (еще один эвфемизм) или даже «приведение к нужному размеру» (еще более вопиющий эвфемизм).

Введение новых технологий очень сильно увеличило количество сокращений неквалифицированных рабочих и работников с низкой квалификацией в офисах и на производстве. Но давление производительности (больше от меньшего) и добавленной стоимости (увеличение дохода, связанного с расходами на человеческие ресурсы) привело к более широкому применению таких индексов, как добавленная стоимость на сумму затрат на зарплату (использование человеческих ресурсов в этой ситуации подразумевает меру эксплуатации), для измерения показателей работы в сфере использования человеческих ресурсов. В качестве инструментов для сокращения размера предприятия применялось изменение проектирования технологических процессов бизнеса. Сверка со стандартами для установления того, какие организации на самом деле получают больше, имея меньшие ресурсы (и если

это так, то как они этого добиваются), является другим широко распространенным способом прийти к сокращению размеров организации.

Установление более высоких норм

Потребность улучшать показатели труда для того, чтобы соответствовать требованиям более интенсивной глобальной конкуренции, объясняет, почему предприятия устанавливают более высокие нормы для работников и не сохраняют тех, кто не соответствует этим нормам. Это может быть осуществлено с помощью процедуры дисциплинарного взыскания, а для того, чтобы выявить работников, не соответствующих стандартам, могут быть использованы процессы управления по показателям работы, описанные в предшествующей главе. Направляемые должным образом, эти процессы будут подчеркивать позитивные планы по усовершенствованию и развитию, но они неизбежно будут выявлять слабые стороны и, если их не преодолеть, могут привести к необходимости дисциплинарного воздействия.

Добровольный уход

Безусловно, люди могут уходить из организации для того, чтобы продвинуться по служебной лестнице, чтобы получать больше денег, при переезде из данного района или просто потому, что они по горло сыты тем обращением, которое они ощущали на этом месте работы. Кроме того, они могут раньше срока уйти на пенсию (хотя это иногда происходит не по доброй воле) или добровольно пойти под сокращение штатов (под давлением или потому, что они получат финансовое вознаграждение за этот шаг).

Управление уходом из организации — роль отдела ЧР

Обычно заниматься увольнениями поручают службе кадров и, в случае недобровольного увольнения это, наверное, является одним из самых неприятных, тягостных и стрессовых видов деятельности из тех, которыми занимаются отделы персонала. Практически этот отдел просят идти на попятный. Потратив множество усилий на подбор кадров и их развитие, этот отдел теперь должен заниматься совершенно обратным. Работники отделов кадров на деле действуют, не желая того, как агенты руководства, которое приняло решение сократить размер предприятия или «позволить кому-то уйти» (в этой области управления персоналом гораздо больше эвфемизмов, чем во всех остальных областях вместе взятых). Если вы поставлены в такие неприятные обстоятельства, то это означает, что следует принять во внимание этические и профессиональные соображения, как это описано ниже.

Более позитивная задача отдела кадров, которая может быть связана с уходом из организации, — это облегчение ухода на пенсию и анализ причин, по которым работники покидают организацию, для того чтобы можно было принять меры, корректирующие недостатки.

Этические и профессиональные аспекты

Специалисты по ЧР могут не иметь возможности выбора касательно своего участия в сокращении размеров организации, в том случае, если они хотят в ней оставаться. Но они могут и должны вносить значительный вклад в управ-

ление этим процессом для того, чтобы снизить уровень стресса и эмоционального травмирования при сокращении штатов и количество страданий и неприятных ощущений, к которым могут привести несправедливые дисциплинарные меры. Они могут повлиять на политику и способы сокращения штатов, если его нельзя избежать. Они могут привлекать внимание к необходимости осторожно проводить сокращение, давать линейным руководителям советы касательно того, как это нужно осуществлять, помогать им доводить подобные решения до работников, давать советы в целом по коммуникациям внутри и вне организации и обеспечивать консультационные услуги и услуги по трудоустройству уволенных. С профессиональной точки зрения, они должны обеспечить грамотные процедуры сокращения штатов (включая мероприятия, связанные с консультациями), которые соответствуют юридическим требованиям и процессуальному кодексу. Их обязанность также — следить за тем, чтобы соблюдались юридические нормы.

Профессиональный подход к дисциплинарным мерам означает, что специалисты по ЧР должны обеспечить соответствие дисциплинарных процедур процессуальному кодексу и учитывать юридические нормы. Они должны разъяснять эти нормы линейным руководителям, обучать применять их и давать советы. С этической точки зрения, специалисты по персоналу должны делать все, чтобы с людьми обращались в соответствии с принципами естественной справедливости.

Динамика профессиональной деятельности

Динамика профессиональной деятельности— это термин, который применяют для описания того, как происходит карьерный рост в рамках организации или на протяжении трудовой деятельности. Еще в 1984 году Чарльз Хэнди (*Charles Handy, 1984*) предсказал, что большинство людей не будут работать в организациях. Вместо этого возрастет количество работников со стороны и подрядчиков, деятельность которых будут облегчать информационные технологии. Он также предсказывал, что к специалистам и профессионалам (работникам, обладающим знаниями) будут предъявляться высокие требования в рамках организаций. В более поздних книгах (например *«The Empty Raincoat»* — *«Пустой дождевик»* — *1994*) он развивал свою идею о портфельной карьере: люди меняют свои места работы несколько раз в жизни либо из-за того, что они вынуждены уйти, либо потому что они не упускают благоприятных возможностей.

Национальная культура также меняется. Похоже, что высокий уровень безработицы будет сохраняться, все большее количество людей работают на себя (часто потому, что они вынуждены это делать), и все более широко применяются краткосрочные контракты, особенно в государственном секторе. Некоторые наблюдатели считают, что организации больше не предлагают долгосрочных карьер, поскольку они становятся меньше, уменьшают количество уровней управления и полагаются на все меньшее число ключевых работников. Понятно, что эти процессы происходят в некоторых компаниях, но работники не всегда смотрят на вещи подобным образом. Обзор ИПР в 1995 г. показал, что 46% респондентов рассматривают свою профессиональную деятельность как долгосрочную, которую они намерены про-

должать. Однако 16% смотрели на работу, которую они выполняли в тот период, как на часть своей профессиональной карьеры, которая, вероятно, приведет их к работе в других компаниях, и 15% считали, что они оставят свою работу, и она не будет являться частью их профессиональной деятельности.

Виды деятельности, связанные с уходом из организации

Принимая во внимание вышеизложенное, в этой главе будут описаны виды деятельности, связанные с сокращением штатов, трудоустройством уволенных, увольнением, уходом по собственному желанию и уходом на пенсию.

СОКРАЩЕНИЕ ШТАТОВ

Уменьшение размера организации — это одна из наиболее сложных областей управления персоналом, в которых могут принимать участие работники отдела кадров. Их обязанности заключаются в том, чтобы:

- заблаговременно планировать для того, чтобы осуществить сокращение размеров без принудительного сокращения штатов;
- давать рекомендации и применять иные методы уменьшения количества работников, чтобы избежать принудительного сокращения;
- поощрять добровольное сокращение штатов, если другие методы не сработали;
- разрабатывать и применять необходимые процедуры, связанные с сокращением штатов;
- заниматься вопросами выплат увольняемым работникам;
- давать советы по поводу методов осуществления сокращения и принимать участие в этом процессе, если это необходимо.

Кроме того, специалисты по персоналу должны заниматься организацией трудоустройства уволенных, как это описано в следующем разделе данной главы.

Заблаговременное планирование

Заблаговременное планирование означает, что следует предвидеть предстоящее снижение потребности в работниках и позволить осуществиться естественной убыли. Следует спрогнозировать цифры необходимого уменьшения количества работников и вероятные потери за счет текучести кадров. В нужный момент нужно прекратить прием работников, чтобы излишнее количество работников было поглощено за счет естественного оттока.

Проблема заключается в том, что такие прогнозы часто трудно сделать, и в периоды высокого уровня безработицы нормы естественного оттока, как правило, снижаются. Поэтому можно переоценить возможности достичь естественного сокращения работников. Время, которое потребуется для поглощения будущих потерь, лучше оценивать пессимистически, и приостанавливать набор новых сотрудников лучше раньше, чем позднее.

В идеале следует принять меры для того, чтобы перевести людей на другие, более надежные рабочие места и, если возможно, сохранить их.

Применение других методов для того, чтобы избежать сокращения штатов

Другими методами, которые помогают избежать или свести к минимуму сокращение штатов, могут быть следующие (они изложены в порядке увеличения их жесткости):

- отказ от применения сторонних работников;
- отказ от обращения к субподрядчикам;
- снижение или, в лучшем случае, отказ от применения сверхурочных работ;
- развитие системы разделения работы: два человека выполняют одну и ту же работу попеременно в разные дни или поделив рабочий день между собой;
- сокращение количества работников на неполный рабочий день, не забывая при этом, что они также имеют право на труд;
- временная приостановка производства.

Сокращение штатов по доброй воле

Обращение к добровольцам — с предоставлением соответствующих выплат — это один из путей снижения количества принудительно сокращенных работников. Следует принять решение по поводу той суммы, которая убедит людей уйти. Она, безусловно, должна быть выше установленного законом минимума, хотя еще одним побудительным мотивом для работников, чтобы покинуть организацию, может быть то, что им легче будет найти работу в этой ситуации, чем позднее, если они будут цепляться за свою работу до последнего момента. Им может быть предоставлена помощь в трудоустройстве в другом месте.

Одним из недостатков добровольного сокращения является то, что могут уйти не те люди, т. е. хорошие работники, которые скорее способны найти другую работу. Иногда стоит пойти на попятный и предложить им специальное вознаграждение, если они согласятся остаться.

Трудоустройство уволенных

Трудоустройство уволенных — это процесс содействия уволенным работникам в поиске другой работы или в смене рода деятельности. Оно может заключаться в консультировании; его предоставляют фирмы, специализирующиеся в этой области.

Процедура сокращения штатов

Если вы вынуждены прибегнуть к сокращению штатов, можно уменьшить количество проблем, применяя установленную процедуру. Эта процедура должна преследовать три цели:

- как можно более справедливо обращаться с работниками;
- сократить трудности, насколько это возможно;
- защитить способности руководителей эффективно управлять компанией.

Эти цели не всегда совместимы. Руководство захочет сохранить своих ключевых и наиболее эффективных работников. Профсоюзы, с другой стороны, возмож-

но, захотят применить принцип «последний пришел, первый ушел», независимо от ценности каждого работника для предприятия. Пример такой процедуры приведен в гл. 56.

Проведение сокращения штатов

Прежде всего нужно, чтобы политика отбора работников, попадающих под сокращение штатов, была справедливой. Кроме того, необходимо, чтобы соблюдались юридические требования, касающиеся консультирования. Информация, которую собираются представить на любом консультативном совещании, должна касаться причин сокращения штатов, тех шагов, которые компания предприняла или будет предпринимать для того, чтобы свести его к минимуму, а также процедуры выплат, связанных с сокращением штатов. Кроме того, следует затронуть вопрос о сроках. Следует подтвердить основание для выбора работников, подлежащих сокращению, в соответствии с тем, как это сформулировано в политике сокращения штатов.

Затем, если это крупномасштабное сокращение, следует сделать общее объявление или сообщить о нем отделу или подразделению, если это сокращение будет проходить в меньшем масштабе. Лучше всего, когда объявление о сокращении делается лично руководителем высшего или среднего звена, который непосредственно знает тех работников, которых это касается. Следует сообщить о тех трудностях, с которыми столкнулась организация, и о тех мерах, которые принимаются для преодоления этих трудностей. Это объявление должно также содержать информацию о том, как именно будет проходить сокращение: каковы процедуры для тех людей, которые должны быть оповещены (как можно скорее после общего сообщения), как организованы выплаты и, что очень важно, какую помощь окажут людям, попавшим под сокращение, в поиске работы — например, консультирование по трудоустройству уволенных или учреждение «центров по поиску работы».

Если это достаточно крупное сокращение штатов, следует проинформировать средства массовой информации, но только после объявления внутри компании. Следует подготовить пресс-релиз, еще раз разъясняя, почему происходит сокращение и как предприятие собирается справляться с ним.

Следующий шаг — оповещение тех, кто попадает под сокращение. Очень важно обеспечить, чтобы собеседования с теми, кого собираются уволить, проводились чутко. Нужно проинструктировать менеджеров и, возможно, обучить их, тому, как проводить то, что иногда называют (еще один эвфемизм) «собеседование при увольнении». Рекомендуется, чтобы на таком собеседовании присутствовал представитель отдела персонала, хотя проводить его лучше линейному руководителю. Следует получить предварительные сведения о причинах выбора именно этих работников и их возможной реакции. Следует также познакомиться с их личными обстоятельствами, чтобы проверить, нет ли каких-то особых, о которых должно быть известно интервьюеру.

На собеседовании как можно мягче следует объяснить, почему для сокращения выбран именно этот человек и как это повлияет на него или нее (выплаты, сроки и т. п.). Следует выделить время для разъяснения того, как организация

может помочь в поиске новой работы, а также для того, чтобы выслушать реакцию работника, что могут дать ориентиры для дальнейших шагов.

ТРУДОУСТРОЙСТВО УВОЛЕННЫХ

Трудоустройство уволенных — это помощь сокращенным работникам в поиске другой работы. Под этим подразумеваются консультации, направленные на то, чтобы помочь людям преодолеть эмоциональную травму, связанную с сокращением, помочь им изменить цели, касающиеся трудоустройства, и затем предоставить им квалифицированную и чуткую помощь в достижении поставленных целей.

ЦЕНТРЫ ПО ПОИСКУ РАБОТЫ

Организация может оказывать помощь на индивидуальной основе, но при крупномасштабном сокращении может быть организован центр по трудоустройству. Его сотрудники прочесывают районы, находящиеся в приемлемой для поездки на работу зоне, в поиске вакантных мест для тех, кого увольняют. Это часто делается по телефону. Они могут помочь в подборе работы для уволенных и организации собеседований. Они также могут обучать тому, как составить резюме и как проходить собеседования. Иногда эти центры по трудоустройству укомплектованы представителями отдела кадров (несколько лет назад автор успешно организовал один из таких центров в аэрокосмической фирме). В других случаях организация может попросить сторонних консультантов организовать такой центр, а также обеспечивать все другие услуги по консультированию и обучению, которые могут понадобиться.

Консультационные услуги при трудоустройстве уволенных

Как пишет М. Эджерт (*Eggert, 1991*), процесс трудоустройства уволенных обычно развивается по следующим направлениям:

- первоначальное консультирование — получение биографических данных и обсуждение первоочередных проблем;
- перечень достижений — клиенты составляют список всех достижений, о которых они могут вспомнить, в связи со своей трудовой деятельностью;
- суммирование навыков — клиент разрабатывает на основе своих достижений список личных навыков и знаний, которые можно предложить на рынке труда;
- личное заявление — человек составляет личное заявление из двадцати-тридцати слов касательно того, что он может представить на рынок труда;
- список личных достижений — перечисляются недавние или имеющие отношение к делу достижения, которые можно выразить в цифрах и сообщить в поддержку личного резюме;
- три работы — определить три возможных вида работы, которые можно искать;
- психологические оценки — описание личности психологом;
- разработка и согласование резюме (см. ниже);
- указание возможностей рынка труда;

- практика участия в собеседованиях;
- планирование кампании по поиску работы.

Резюме

Резюме предоставляет основную информацию для поиска работы, и консультанты по трудоустройству уволенных должны дать людям рекомендации для составления резюме. Традиционное резюме использует то, что М. Эджерт (*Eggert, 1991*) называл методом «надгробного камня», поскольку оно звучит как некролог. В нем в хронологическом порядке перечисляются личные данные, сведения об образовании и опыте работы.

Консультанты по трудоустройству уволенных предпочитают то, что они называют «резюме достижений», которое построено по принципу рекламной брошюры. Информация подается простыми позитивными предложениями, представленными в порядке, удобном для читателя. Такое резюме перечисляет наиболее важные сферы опыта работы в порядке, обратном хронологическому, и приводит список достижений для каждой должности, начинающихся со слов «подготовлено», «разработано», «введено», «увеличено», «сокращено», «установлено». Это направлено на то, чтобы в мозгу читателя зародилась мысль, «что если он/она сделал/а все это для кого-то другого, значит может сделать это и для нас». После данных об опыте работы приводятся сведения о наличии квалификации и обучении, а также личные данные.

Выбор консультантов по трудоустройству уволенных

Существует ряд консультантов по трудоустройству уволенных с очень хорошей репутацией; но существуют и «ковбои». Можно посоветовать пользоваться услугами только тех фирм, которые действуют в рамках принятых норм, в частности норм, разработанных ИПР или Ассоциацией по развитию карьеры и трудоустройству уволенных.

УВОЛЬНЕНИЕ

Юридические основы

Юридические основы увольнения изложены в трудовом законодательстве[1] и прецедентном праве, относящемся к несправедливому увольнению. По действующему в настоящее время в Великобритании трудовому законодательству, любой работник, проработавший на предприятии в течение года или более, не может быть несправедливо уволен. Иски, поданные работниками по поводу несправедливого увольнения, рассматриваются в суде по трудовым делам.

Определение увольнения

Юридически увольнение имеет место, когда:

- работодатель прекращает трудовой договор с предварительным уведомлением или без такового — договор может быть прекращен в результате понижения в должности или перевода, так же как в результате увольнения;

[1] Для организаций, работающих в Российской Федерации, см. Трудовой кодекс РФ, вступивший в действие с 1 февраля 2002 года.

- работник прекращает договор (отказывается от права работать) с предварительным уведомлением или без такового из-за поведения работодателя, то есть, когда поведение работодателя предполагало, что работник не может продолжать трудовую деятельность, — это называется «подразумеваемое увольнение»;
- работник принят на работу по договору на определенный срок в один год или более, который не возобновляется работодателем после срока его истечения;
- работник уходит с работы после предупреждения о предстоящем увольнении;
- работнице необоснованно отказано в работе после беременности.

Основополагающие вопросы

Законодательство устанавливает, что суды по трудовым вопросам, решая дела о несправедливых увольнениях, должны получить ответы на два основных вопроса:

1. Существовало ли достаточное основание для увольнения, т. е. было ли увольнение справедливым или нет?
2. Действовал ли работодатель обоснованно в рассматриваемых обстоятельствах?

Справедливое увольнение

Суд по трудовым делам может счесть увольнение справедливым, если его основной причиной послужило одно из следующих обстоятельств:

- профессиональное несоответствие, относящееся к навыкам, профессиональной пригодности, здоровью, физическим или умственным способностям;
- недобросовестное выполнение своих обязанностей;
- юридический фактор, который не позволяет рассматриваемому работнику продолжать трудовую деятельность;
- сокращение штатов — когда оно проходило в соответствии с принятой или согласованной процедурой сокращения штатов;
- работник нарушил или разорвал в одностороннем порядке свой договор, уйдя на забастовку — если работник не был выделен среди других при увольнении, т. е. со всеми бастовавшими поступили одинаково, и не было произведено последующего избирательного приема на работу;
- работник принимал участие в неразрешенной стачке или другой форме забастовок;
- некоторые другие существенные причины, которые оправдывали бы увольнение работника, придерживающегося подобной линии поведения.

Несправедливое увольнение

Увольнения несправедливы, если:

- работодатель не сумел доказать, что основной причиной послужила одна из приемлемых в качестве доказательства или одна из вышеперечисленных

причин или если рассматриваемое увольнение не было обоснованным в данных обстоятельствах (см. ниже);

- имело место подразумеваемое увольнение;
- нарушен принятый или согласованный порядок сокращения штатов, а для его отклонения не существует законных причин.

Доказывать, что увольнение было произведено по веским причинам, которые могут считаться достаточными, обязан работодатель. Суд по трудовым делам, рассматривая подобные обстоятельства, обязан принимать во внимание размер и административные ресурсы предприятия работодателя.

Обоснованное в данных обстоятельствах поведение

Даже если работодатель сможет доказать суду, что существовали достаточные основания для увольнения работника (то есть, что причина попадала в одну из вышеперечисленных категорий и неспособность или недобросовестное выполнение своих обязанностей оправдывает увольнение), суд все же должен принять решение о том, действовал ли данный работодатель обоснованно в процессе увольнения.

Принципы, лежащие в основе «обоснованного» поведения со стороны работодателя, перечислены ниже.

- Работники должны быть проинформированы о претензиях к ним работодателя.
- Работнику должен быть дан шанс объясниться.
- Работнику должна быть предоставлена возможность исправиться, за исключением особо вопиющих случаев профессионального несоответствия и недобросовестного выполнения своих обязанностей.
- Работникам должно быть разрешено обжаловать принятое решение.
- Работники должны быть предупреждены о последствиях в форме увольнения, если не произойдут конкретные улучшения.
- Решение работодателя об увольнении должно быть принято на достаточном основании.
- Работодатель должен принять во внимание любые смягчающие обстоятельства.
- Работодатель должен вести себя честно.
- Проступок или недостойное поведение должны заслуживать наказания именно увольнением, а не какого-то более мягкого взыскания.

Правильная дисциплинарная процедура (см. пример в гл. 56) включает официальное и неофициальное предупреждение и меры, обеспечивающие должное применение других дисциплинарных аспектов.

Средства судебной защиты

Суды по трудовому праву, которые придут к заключению, что увольнение было несправедливым, могут издать приказ о восстановлении в прежнем положении или о повторном заключении контракта и продиктовать условия, на которых это должно произойти. Суд может рассмотреть возможность выплаты компенсации

за несправедливое увольнение, но только после того, как была изучена возможность восстановления в прежней должности или повторного заключения контракта.

Дисциплинарные нарушения

Подход к дисциплинарным нарушениям должен следовать трем принципам естественной справедливости:

1. Люди должны знать о нормах по показателям работы, выполнения которых от них ожидают, и о правилах, которые они должны выполнять.
2. Им должно быть четко указано, в чем они не оправдали ожиданий или какие правила они нарушают.
3. За исключением случаев вопиющих нарушений дисциплины, им следует дать возможность исправиться до принятия дисциплинарных мер.

Должна существовать процедура рассмотрения дисциплинарных нарушений, которую следует разъяснить всем менеджерам и руководителям групп. Эта процедура должна обеспечивать осуществление следующих трех шагов до того, как будет применена мера дисциплинарного воздействия:

- неофициальное устное предупреждение;
- официальное устное предупреждение, которое в серьезных случаях может быть сделано и в письменном виде, — это предупреждение должно излагать суть проступка и возможные последствия его повторения;
- окончательное письменное предупреждение, которое должно содержать заявление, что повторение подобных поступков приведет к временному отстранению от должности, увольнению или другим наказаниям.

Согласно этой процедуре, работника на слушаниях должен сопровождать кто-то из коллег или его представитель. Кроме того, должна быть система апелляции и список проступков, которые считаются вопиющими и могут, следовательно, привести к немедленному увольнению. Менеджеры и непосредственные руководители работников должны быть извещены о своих полномочиях в отношении дисциплинарных мер. Рекомендуется все окончательные предупреждения и меры заверять в вышестоящих органах. В случае вопиющего нарушения дисциплины руководителям групп и менеджерам нижнего уровня должно быть предоставлено право вместо увольнения отстранять от должности, если более высокие инстанции недоступны немедленно. Важно подчеркивать необходимость выявления и регистрации таких фактов. Менеджеры всегда должны излагать предупреждения в присутствии какого-либо коллеги и регистрировать то, что было сказано, следует на месте.

ДОБРОВОЛЬНЫЕ УВОЛЬНЕНИЯ

Когда люди уходят по собственному желанию, можно осуществить два вида мероприятий: провести заключительное собеседование и проанализировать причины ухода, как это описано в гл. 24.

УХОД НА ПЕНСИЮ

Уход на пенсию — это значительная перемена, и она должна быть подготовлена заранее. Политика в области ухода на пенсию должна:

- определять, когда люди должны уходить на пенсию;
- определять обстоятельства, если таковые имеются, при которых они могут продолжать работать после наступления срока ухода на пенсию;
- обеспечивать обучение в преддверии ухода на пенсию;
- обеспечивать рекомендации людям, собирающимся уходить на пенсию.

Обучение в преддверии ухода на пенсию должно охватывать такие аспекты, как финансы, страхование, права на государственное пенсионное обеспечение, работу на пенсии — за деньги либо на добровольных началах и источники консультаций и помощи. Помощь может быть оказана такими организациями, как «Помощь пожилым и забота о пожилых» (*Help the Aged and Age Concern*).

Часть VIII

УПРАВЛЕНИЕ ПОКАЗАТЕЛЯМИ ТРУДА

Процессы управления показателями труда в последние годы заняли видное место как средство, способное обеспечить более интегрированный и непрерывный подход к управлению показателями труда, чем предыдущие часто неадекватные оценки качества и программы аттестации. Управление показателями труда основано на принципе управления путем соглашений и контрактов, а не путем приказов. Оно делает акцент на развитии и введении программ самоуправляемого обучения, а также на объединении индивидуальных и корпоративных целей. Фактически оно может играть главную роль в обеспечении ряда интегрированных и логически последовательных процессов управления человеческими ресурсами, которые поддерживают и содействуют друг другу, повышая эффективность организации.

В этой части в главе 30 описываются основные понятия управления показателями труда, в главе 31 анализируется практика управления показателями труда, и глава 32 завершает эту часть обзором процесса обратной связи как метода оценки показателей труда на основе многих источников.

30. ОСНОВА УПРАВЛЕНИЯ ПОКАЗАТЕЛЯМИ ТРУДА

В этой главе рассматриваются следующие аспекты управления показателями труда:

- определение;
- цель;
- принципы;
- сфера применения;
- диапазон применения;
- этические соображения;
- обратная связь;
- основные процессы управления показателями труда (подробнее они рассматриваются в следующей части).

ОПРЕДЕЛЕНИЕ

Управление показателями труда может быть определено как стратегический и интегрирующий подходы к достижению устойчивого успеха организации, путем повышения показателей труда ее сотрудников и развития способностей отдельных работников и групп, которые вносят свой вклад в успех организации (*Armstrong and Baron, 1998*).

Управление показателями труда является стратегическим в том смысле, что оно связано с широким кругом вопросов, с которыми сталкивается организация, если хочет эффективно функционировать в своей среде, и с общим направлением, которым она собирается идти к достижению долгосрочных целей. Оно является интегрирующим в четырех отношениях:

- *вертикальная интеграция* — связывает или выстраивает в одну линию организационные, групповые и индивидуальные цели;
- *функциональная интеграция* — связывает стратегии функционирования в различных частях организации;
- *интеграция ЧР* — связывает различные аспекты УЧР, особенно организационное развитие, развитие ЧР и стратегии оплаты труда, для того чтобы достичь логичного и последовательного подхода к управлению и развитию работников;
- *интеграция индивидуальных потребностей с потребностями организации*, насколько это возможно.

Значение термина «показатели труда»

Управление показателями труда имеет отношение, разумеется, к показателям труда. Но что означает этот термин? Важно прояснить, что он означает, потому что если его

не определить, его будет невозможно измерять или управлять им. Р. Бейтс и Холтон (*Bates and Holton, 1995*) указывали, что: «показатели труда — это многомерная конструкция, измерение которой изменяется в зависимости от множества факторов». Они также утверждают, что важно определить, является ли целью измерения оценка показателей труда, относящихся к результатам или к поведению.

Существуют различные точки зрения на то, что такое показатели труда. Они могут рассматриваться как простая регистрация достигнутых результатов. На уровне отдельных работников это — регистрация индивидуальных достижений. Д. Кейн (*Kane, 1996*) доказывает, что показатели труда — «это нечто, что человек оставляет после себя, и что существует независимо от цели». Бернадин и др. (*Bernadin et al, 1995*) настаивают на том, что «показатели труда следует определять как результаты работы, потому что они обеспечивают самую прочную связь со стратегическими целями организации, удовлетворением потребителей и экономическим вкладом». Оксфордский словарь английского языка определяет термин «показатели труда» как: «достижение, выполнение, доведение до конца, получение в результате упорного труда всего, что приказано выполнить».

Здесь говорится о результатах, но кроме того утверждается, что показатели труда относятся к процессу выполнения работы так же, как к достигнутым результатам. Поэтому показатели труда можно рассматривать как поведение — способ, которым организации, группы и отдельные работники добиваются выполнения работы. Д. Кемпбелл (*Campbell, 1990*) уверен, что: «показатели труда представляют собой поведение и должны быть отделены от результатов, потому что на них могут пагубно влиять системные факторы».

Более полное определение показателей труда включает в себя и поведение, и результаты. Как хорошо сформулировал Брамбеч (*Brumbach, 1988*):

> Показатели труда подразумевают и поведение, и результаты. Поведение работника преобразует показатели труда из абстракции в действие. Способы поведения также являются результатами сами по себе — продуктом умственных или физических усилий, прилагаемых к задаче, — и могут рассматриваться отдельно от результатов труда.

Из этого определения можно сделать вывод, что, управляя показателями труда групп и отдельных работников, необходимо принимать во внимание и вложения (поведение) и продукты (результаты). Это — так называемая «смешанная модель» (*Hartle, 1995*) управления показателями труда, которая охватывает как уровень компетенции и достижений, так и постановку целей и исследование.

ЦЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ ПОКАЗАТЕЛЯМИ ТРУДА

Управление показателями труда является средством получить более высокие результаты от организации, групп и отдельных работников путем согласования и управления показателями труда в рамках утвержденной структуры запланированных целей и требований к стандартам и компетентности. В процессе управления показателями труда устанавливается единое понимание того, что должно быть достигнуто, и вырабатывается такой подход к управлению и развитию работников, который повышает вероятность того, что оно рано или поздно *будет* достигнуто. Этот процесс осуществляют линейные менеджеры.

ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ ПОКАЗАТЕЛЯМИ ТРУДА

Принципы управления показателями труда подытожены *IRS* (1996):

- Оно превращает корпоративные цели в цели работника, группы, отдела или подразделения.
- Оно помогает прояснить корпоративные цели.
- Оно является непрерывным и постоянно развивающимся процессом, в котором показатели труда со временем повышаются.
- Оно поощряет самоуправление работников своими показателями труда.
- Оно требует открытого и честного стиля управления, который поддерживает двустороннюю связь между руководителями и подчиненными.
- Оно требует постоянной обратной связи. Цикл обратной связи дает возможность опыту и знаниям, приобретенным людьми в процессе работы, изменять корпоративные цели.
- Оно измеряет и оценивает все показатели труда, в зависимости от совместно утвержденных целей.
- Оно должно применяться ко всем работникам; и увязывание показателей труда с финансовым вознаграждением не является его первоочередной целью.

СФЕРА ПРИМЕНЕНИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПОКАЗАТЕЛЯМИ ТРУДА

Управление показателями труда, во-первых, применяется для *повышения показателей труда*, целью чего является достижение эффективности организации, группы и отдельного работника. Организации, как утверждает Лосон (*Lawson, 1995*), должны «добиваться успешного выполнения того, что необходимо».

Во-вторых, управление показателями труда связано с *развитием работников*. Повышение показателей труда невозможно без постоянного развития. Это относится к ключевым компетенциям организации и способностям сотрудников и групп. Управление показателями труда, в действительности, должно называться управлением показателями труда и развитием.

В-третьих, управление показателями труда связано с удовлетворением потребностей и ожиданий всех *заинтересованных лиц* организации — собственников, руководства, работников, поставщиков, потребителей и общества в целом. В частности, работников рассматривают как партнеров в организации, их интересы уважают, у сотрудников есть право голоса по вопросам, которые имеют к ним отношение, и их мнением интересуются и принимают его во внимание. Управление показателями труда должно учитывать потребности работников и групп так же, как потребности организации, понимая, что они не всегда будут совпадать.

В-четвертых, управление показателями труда связано с *коммуникацией* и *участием*. Оно создает атмосферу, в которой происходит постоянный диалог между менеджерами и членами их групп. Цель этого диалога — узнать ожидания и поделиться информацией о миссии, ценностях и целях организации. Это ведет к тому, что все участники понимают цели и создают структуры управления и развития работников, которые обеспечивают достижение поставленных целей. Управление показателями труда может способствовать развитию организации, вовлекая группы и отдельных работников в процесс постановки целей и поиск средств их достижения.

ЭТИЧЕСКИЕ СООБРАЖЕНИЯ

Управление показателями труда должно действовать в соответствии со следующими этическими принципами, которые определили Д. Уинстенли и К. Стюарт-Смит (*Winstanley and Stuart-Smith, 1996*):

- *уважение к человеку* — к людям нельзя относиться как к средству для достижения своих целей;
- *взаимное уважение* — стороны, вовлеченные в процессы управления показателями труда, должны уважать потребности и заботы друг друга;
- *беспристрастность процедур* — процедуры управления показателями труда должны проводиться беспристрастно, чтобы ограничить неблагоприятное влияние на работников;
- *прозрачность* — работники, которых затрагивают решения, принятые в результате процесса управления показателями труда, должны иметь возможность проверить, на каком основании они были приняты.

ДИАПАЗОН ПРИМЕНЕНИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПОКАЗАТЕЛЯМИ ТРУДА

Управление показателями труда связано с управлением организацией. Это естественный процесс управления, а не система или метод (*Fowler, 1990*). Оно предлагает способы управлять организацией в конкретных условиях внутренней и внешней среды, которые влияют на то, на что нацелено управление и как оно происходит. Условия очень важны, и Т. Джоунс (*Jones, 1995*) заходит так далеко, что говорит: «Управляйте условиями, а не показателями труда».

Управление показателями труда затрагивает всех в организации — не только менеджеров. Оно отвергает исходное положение культуры, что только менеджеры отвечают за показатели работы своих групп, и заменяет его правилом, говорящим, что ответственность *разделяется* между менеджерами и членами их групп. До некоторой степени, менеджерам следует рассматривать своих подчиненных как потребителей управленческого вклада и услуг, которые они предоставляют. Менеджеры и их группы вместе отвечают за результаты, совместно участвуют в согласовании того, что и как необходимо делать, контролируют показатели труда и принимают необходимык меры.

Процессы управления показателями труда представляют собой часть глобального подхода к управлению показателями труда, который является делом каждого в организации.

Глобальный подход к управлению показателями труда

Глобальный — значит всеохватывающий, включающий все стороны предмета. В случае с управлением показателями труда это относится ко всей организации. Глобальный подход всесторонне рассматривает составляющие показателей труда, то, каким образом они способствуют желаемым результатам на уровне организации, подразделения, группы и отдельного работника и что необходимо сделать для повышения этих результатов. Управление показателями труда, в широком смысле, основано на убеждении, что все то, что люди делают на работе на любом уровне, способствует достижению общей цели организации. Поэтому управление

показателями труда имеет отношение к тому, что люди делают (работа), как они это делают (поведение), и чего они достигают (результаты). Оно охватывает все формальные и неформальные меры, предпринимаемые организацией для повышения собственной эффективности, а также производительности подразделений и отдельных работников и для постоянного развития знаний, навыков и компетентности. Оно, определенно, не является изолированной системой, которой управляет отдел персонала и которая действует один раз в год (ежегодная аттестация), и затем о ней забывают. Совместное влияние ряда связанных аспектов управления показателями труда, по всей вероятности, повышает эффективность организации больше, чем различные части, действующие раздельно. При планировании и осуществлении управления показателями труда необходимо рассматривать взаимосвязи каждого процесса.

Управление показателями труда как интегрирующая сила

Как утверждает Ф. Хартл (*Hartle, 1995*), управление показателями труда «должно быть интегрировано и связано с другими ключевыми процессами, например стратегией коммерческой деятельности, развитием работников и управлением совокупным качеством».

Вертикальная интеграция

По вертикали осуществляется интеграция управления показателями труда со стратегией коммерческой деятельности, бизнес-планами и целями. Утверждаются групповые и индивидуальные цели, которые должны соответствовать корпоративной политике. Они принимают форму взаимосвязи задач на всех уровнях: от организации или организационной единицы и до группы и отдельного работника. Необходимо, чтобы цели были согласованы. Это может быть нисходящий процесс, при котором цели спускаются сверху, а цели на уровне групп и отдельных работников определяются в свете целей более высокого уровня. Однако он также должен быть и восходящим, позволяющим работникам и группам формулировать свои цели внутри структуры, которая определяется общей целью и ценностями организации. Цели должны быть *согласованы*, а не поставлены, и это соглашение должно быть достигнуто в открытых диалогах, между менеджерами и работниками в течение всего года. Другими словами, управление показателями труда необходимо рассматривать как партнерство, в котором ответственность разделяется, и определяются взаимные ожидания.

Горизонтальная интеграция

Горизонтальная интеграция означает выстраивание стратегий управления показателями труда в одну линию с другими стратегиями ЧР, связанными с аттестацией, оплатой труда, вовлечением и развитием работников. В интеграции этих видов деятельности оно может быть могущественной силой.

ИСТОРИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПОКАЗАТЕЛЯМИ ТРУДА

Теория управления показателями труда была одной из самых важных и позитивных разработок в сфере управления человеческими ресурсами в последние годы.

Этот термин впервые ввели М. Бир (*Beer*) и Р. Рух (*Ruh*) в 1976 г., но управление показателями труда не воспринималось как особенный подход до середины 1980-х гг., когда постепенно сформировалось понимание того, что необходим более постоянный и интегрированный метод управления и вознаграждения результатов работы. Слишком часто приблизительно разработанные и наспех осуществляемые системы аттестации и оплаты, связанной с показателями труда, не приносили тех результатов, которых работники от них ожидали.

Управление показателями труда, как феникс из пепа, возникло из давно установленных, но потерявших доверие систем оценки качества и управления по целям. Многие из самых последних разработок в сфере аттестации были также включены в теорию управления показателями труда, которая стремилась быть значительно более широким, более полным и более естественным процессом управления. Аттестация показателей труда слишком часто спускалась сверху, и доверие к ней, как к бюрократической системе, которая нужна отделу кадров, а не линейным менеджерам, было сильно подорвано.

ПРОЦЕСС УПРАВЛЕНИЯ ПОКАЗАТЕЛЯМИ ТРУДА

Управление показателями труда — постоянный, гибкий процесс, который вовлекает менеджеров и их подчиненных в структуру, дающую возможность для эффективного сотрудничества. Этот процесс сосредоточен на перспективном планировании и повышении показателей труда, а не на аттестации показателей труда, достигнутых в прошлом. Он способствует регулярным и частым диалогам между менеджерами и работниками (группами) по вопросам показателей труда и потребностей развития. Управление показателями труда, главным образом, связано с показателями труда отдельных работников и их развитием, но его можно применять и к работе групп.

Исследования управления показателями труда предоставляют исходные данные для создания индивидуальных и групповых планов развития, а для многих работников управление показателями труда является, по существу, развивающим процессом, и они предпочитают говорить об исследованиях показателей труда и развития, а не об управлении показателями труда. Однако такие исследования могут предоставлять данные в форме индивидуальных оценок, которые можно использовать как основание для решений об оплате, связанной с показателями труда. Тем не менее есть веские аргументы против установления связи между управлением показателями труда и оплатой, связанной с показателями труда, которые подробно изложены в главе 31.

Управление показателями труда представляет собой процесс оценки результатов, когда представленные показатели труда сравниваются с ожиданиями, т. е. поставленными целями. В этом отношении оно сосредоточено на целях, стандартах и мерах или индикаторах выполнения работы. Но оно также связано с вложениями — знаниями, навыками и компетенциями, необходимыми для достижения ожидаемых результатов. Именно с помощью определения требований к этим вложениям и оценки того, в какой степени ожидаемый уровень показателей труда достигнут, благодаря эффективному использованию навыков и компетенций, выявляются потребности в развитии.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В заключение необходимо еще раз подчеркнуть, что управление показателями труда не является спущенной сверху, регрессивной формой аттестации работников. Это также не просто метод обобщения информации для принятия решений об оплате труда. Управление показателями труда является перспективным и развивающимся. Оно предоставляет структуру, в которой менеджеры могут *поддерживать* членов своей группы, а не приказывать им, и его влияние на результаты будет гораздо значительнее, если рассматривать его как процесс преобразования, а не оценки.

31. ПРОЦЕССЫ УПРАВЛЕНИЯ ПОКАЗАТЕЛЯМИ ТРУДА

Управление показателями труда имеет отношение к повышению индивидуальных и групповых показателей труда. В этой главе дается общее представление о ключевых видах деятельности по управлению показателями труда и рассмотрены основные процессы управления показателями труда — заключение соглашений о показателях труда, управление показателями труда в течение всего года, обзоры показателей труда, документация, внедрение и оценка.

КЛЮЧЕВЫЕ ВИДЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Управление показателями труда может быть описано как постоянный самообновляющийся цикл, как показано на рис. 31.1. Основными видами деятельности являются:

- *Ролевое определение,* в котором согласовываются ключевые цели и требования к компетентности.
- *Соглашение о показателях труда* — определяет, каким должно быть качество, по каким параметрам оно оценивается и какими навыками должен обладать работник, чтобы соответствовать этим требованиям. Это можно описать как стадию планирования показателей труда.
- *План личного развития* (глава 37) — действия, которые работник намерен предпринять для своего развития, чтобы расширить свои знания и навыки, повысить уровень своей компетентности и увеличить показатели труда в определенных областях. Это — стадия роста показателей труда.
- *Управление показателями труда в течение всего года,* стадия, на которой предпринимаются шаги по реализации соглашения о показателях труда и плана личного развития, работник осуществляет их в своей ежедневной работе и запланированной учебной деятельности. Подразумевается постоянная обратная связь по показателям труда, проведение неформальных обзоров развития, корректировка целей и, в случае необходимости, проведение консультаций и решение вопросов, связанных с выполнением работы.
- *Обзор показателей труда* — стадия формальной оценки, когда происходит проверка показателей труда за некоторый период времени, охватывающая достижения, развитие и проблемы. На основании этой проверки вносятся исправления в соглашение о показателях труда и в план личного развития.

Эти виды деятельности описаны в следующих пяти разделах главы.

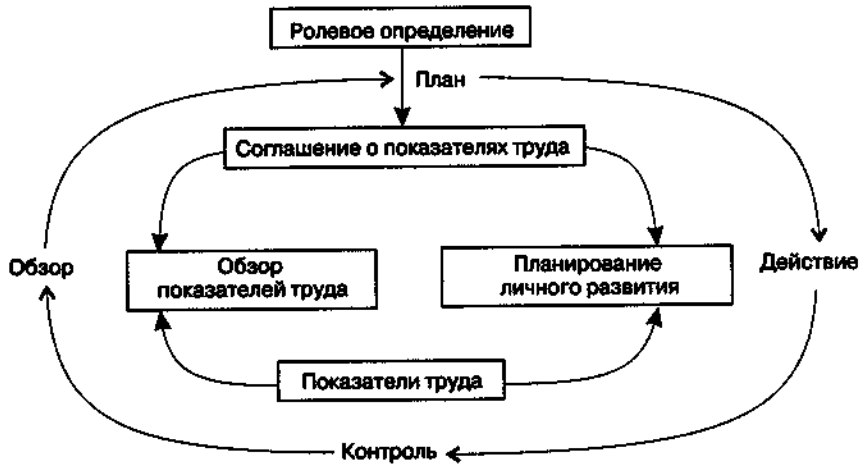

Рис. 31.1. Цикл управления показателями труда

РОЛЕВОЙ ПРОФИЛЬ

Ролевой профиль или определение предоставляет схему для управления показателями труда. Она состоит из:

- определения роли, которое кратко передает ее суть (то, что работник, исполняющий данную роль, должен делать) и дает основание для соглашения о показателях труда;
- сферы *ключевых результатов* или принципиальной подотчетности, которая определяет сферу основных продуктов данной роли и на основании пунктов которой согласуются цели и стандарты показателей труда;
- *списка ключевых навыков*, которые требуются от работника, исполняющего данную роль. Этот список дает основание для создания планов личного развития и оценки вклада работника. На основании этого составляется профиль компетенций роли, в котором могут упоминаться ключевые компетенции, необходимые для организации, и компетенции, разработанные для отдельных ролей. Он может также включать специфичные для данной роли компетенции.

СОГЛАШЕНИЯ О ПОКАЗАТЕЛЯХ ТРУДА

Содержание

Соглашение о показателях труда также известно, как контракт о показателях труда. Оно определяет результаты, которые должны быть достигнуты, и компетенции, необходимые для их достижения. Соглашение регламентирует следующее:

- *Цели и стандарты выполнения работы* — результаты, которые должны быть достигнуты и которые определяются с точки зрения целей и стандартов.
- *Показатели и индикаторы выполнения работы* — служат для оценки того, насколько достигнуты цели и стандарты.

- *Оценка компетенций* — как будет оцениваться уровень компетенции. Включает в себя совещания, на которых, исходя из профиля компетенций в ролевом определении, проясняются перспективы, и соглашения о том, какого рода данные будут полезны при оценке компетенций.
- *Ключевые ценности или рабочие требования* — соглашение о показателях труда может также раскрывать, какого подхода придерживается организация в вопросах качества, обслуживания потребителей, работы в команде, развития работников и т. д.; этого подхода должны придерживаться сотрудники, выполняя работу. Также могут быть определены некоторые общие рабочие требования в таких областях, как охрана труда и техника безопасности, контроль за исполнением сметы, сокращение расходов и безопасность.

Составление профиля компетенций было описано в главе 21, и ниже обсуждаются цели, стандарты и меры выполнения работы.

Цели

Цели или задачи (эти термины взаимозаменяемы) определяют, чего организация, отделы и конкретные работники должны достичь за определенный промежуток времени. Цели могут быть:

- *объектами* — количественными результатами, которые должны быть получены и могут быть измерены в таких величинах, как прибыль на используемый капитал, продукция, производительность, продажи, уровень обслуживания, сокращение расходов, сокращение коэффициента брака;
- *задачами/проектами*, которые должны быть завершены к определенному сроку с определенными результатами.

Цели могут иметь отношение к работе, определяя, какие результаты должны быть получены или какой вклад должен быть внесен в достижение целей организации, отдела или группы. Они также могут быть личными, в виде целей развития или обучения, и иметь отношение к тому, что работники должны сделать для повышения своих знаний, навыков и потенциала и улучшения показателей работы в определенных областях.

Интеграция целей

Интеграция целей важна для достижения единого понимания требований к показателям труда во всей организации, так как таким образом обеспечивается равномерность вкладов каждого в достижение целей группы, отдела и предприятия и в поддержание ключевых ценностей.

Процесс интеграции состоит не просто в том, что сверху определяются цели. Должен существовать и восходящий поток, который обеспечивает работникам возможность участвовать в постановке целей и вносить вклад в определение своих задач и задач своих групп, отделов и, в конечном счете, всей организации.

Отличительные черты правильно поставленных целей

Предполагается, что цели вызывают изменения. Они должны охватывать все важные аспекты работы (сферы ключевых результатов), а не концентрировать внимание на одной области за счет остальных.

Цели должны соответствовать правилу «SMART[1]», т. е. быть:

S = *Specific/stretching* = *Определенными/эластичными* — ясными, недвусмысленными, прямыми, понятными и требующими отдачи всех сил.

M = *Measurable* = *Измеримыми* — по количеству, по качеству, по времени, по деньгам.

A = *Achievable* = *Достижимыми* — требующими напряженной работы, но исполнимыми для компетентного и ответственного работника.

R = *Relevant* = *Адекватными* — соответствующими целям организации, чтобы цели отдельного работника находились в соответствии с корпоративными целями.

T = *Time framed* = *Ограниченные во времени* — их можно было бы достичь за установленный промежуток времени.

Определение целей

Информацию по поводу целей можно получить, задавая следующие вопросы:

- Что из того, что вы делаете, по вашему мнению, важнее всего?
- Каких достижений, по вашему убеждению, от вас ожидают в этих областях?
- Каким образом вы — или кто-нибудь еще — узнаете, достигли вы этого или нет?

Стандарты выполнения работы

Стандарты выполнения работы можно определить как условия, необходимые для эффективного выполнения работы. Стандарты выполнения работы применяются, когда невозможно установить цели по времени. Иногда стандарты определяются как устойчивые или постоянные цели, потому что их основная характеристика не может существенно изменяться от одного рассматриваемого периода к другому, если ключевая задача остается неизменной, хотя они могут быть скорректированы при появлении новых условий.

Определение стандарта выполнения работы означает, что показатели труда будут соответствовать стандарту, когда есть требуемый, конкретный и видимый результат. Предпочтительно, чтобы он был выражен количественно в терминах, например, уровня обслуживания или скорости реакции. Там, где это невозможно, вероятно, должен применяться качественный подход, и в таком случае определение стандартов выполнения работы фактически сводится к утверждению: «эта работа или задача будет хорошо сделана, если... (имеет место следующее)». Менее трудоемкие и более рутинные работы, вероятно, имеют больше устойчивых целей, к которым могут быть применены стандарты, чем работы высококвалифицированные или ориентированные на продукт.

Критерии выполнения работы

Критерии выполнения работы утверждаются при постановке целей. Необходимо определить не только то, что должно быть достигнуто, но и то, каким образом заинтересованные лица *узнают*, что это достигнуто. Критерии выполнения работы должны предоставлять доказательства того, что результат достигнут, и показывать, в какой степени работник участвовал в достижении этого результата.

[1] SMART можно перевести как «толковый, значительный, умный». — *Прим. пер.*

Это дает информацию для обратной связи, которая используется не только менеджерами, но и работниками, чтобы контролировать показатели своей работы.

Далее приведены принципы определения индивидуальных критериев выполнения работы:

- Критерии должны относиться к результатам, а не к усилиям.
- Результаты должны находиться под контролем работника.
- Критерии должны быть объективными и видимыми.
- Данные должны быть доступны для измерения.
- Существующие критерии следует использовать или адаптировать везде, где возможно.

Критерии можно классифицировать по следующим разделам:

- *финансы* — доходы, экономическая добавленная стоимость, акционерная стоимость, добавленная стоимость, процент прибыли, затраты;
- *результаты* — единицы продукции, произведенной или обработанной, производительность, новые возможности;
- *последствия* — достижение стандарта (качества, уровня обслуживания и т. д.), перемены в поведении (внутренних и внешних потребителей), завершение работы/проекта, уровень обслуживания, поддержание инноваций;
- *реакция* — мнения других работников, коллег, внутренних и внешних потребителей;
- *время* — скорость ответа или время между получением и исполнением работы, выполнение работы в сравнении с графиком, величина отставания, время выхода на рынок, сроки доставки.

Индивидуальные критерии будут более значимыми, если они связаны с теми или иными организационными критериями, описанными ниже.

Сбалансированные показатели

Концепцию сбалансированных показателей изначально разрабатывали Р. Каплан и Д. Нортон (*Kaplan and Norton, 1992*). Они придерживались мнения, что «то, что вы измеряете — это то, что вы замечаете», и подчеркивали, что «один единственный критерий не может описать ясную цель выполнения работы или сосредоточить внимание на решающих для организации сферах деятельности. Менеджеры хотят пропорционального предъявления и финансовых, и производственных критериев». Поэтому они придумали то, что назвали «система сбалансированных показателей» — набор критериев, которые позволяют менеджерам быстро, но всесторонне анализировать ситуацию. Система сбалансированных показателей требует от менеджеров ответа на четыре вопроса, которые подразумевают рассмотрение организации с четырех связанных между собой точек зрения:

- какими нас представляют себе потребители? (точка зрения потребителей);
- в чем мы должны быть лучше? (внутренняя точка зрения);
- можем ли мы продолжать повышать качество? (точка зрения инноваций и обучения);
- как нас рассматривают акционеры? (финансовая точка зрения).

Рис. 31.2. Цикл управления показателями труда в Halifax

Такие компании, как *NatWest* и *Halifax PLC*, модифицировали эту структуру, измеряя показатели труда по четырем аспектам: финансовые результаты, обслуживание потребителей, внутренние процессы и управление людьми. Затем подход сбалансированных показателей был распространен на измерение индивидуальных показателей труда, которое, таким образом, объединяется с организационными мерами. Цикл управления показателями труда в *Halifax* показан на рис. 31.2.

Другую структуру предлагает модель Европейской организации по управлению качеством (*European Foundation for Quality Management*) – EFQM (рис. 31.3). Эта структура демонстрирует, что удовлетворение потребителя, удовлетворение людей (работников) и влияние в обществе достигаются через менеджмент. Она управляет политикой и стратегией, людьми, ресурсами и процессами, делая организацию более кокурентноспособной, и может использоваться как основа для измерения показателей работы как отдельного работника, так и организации.

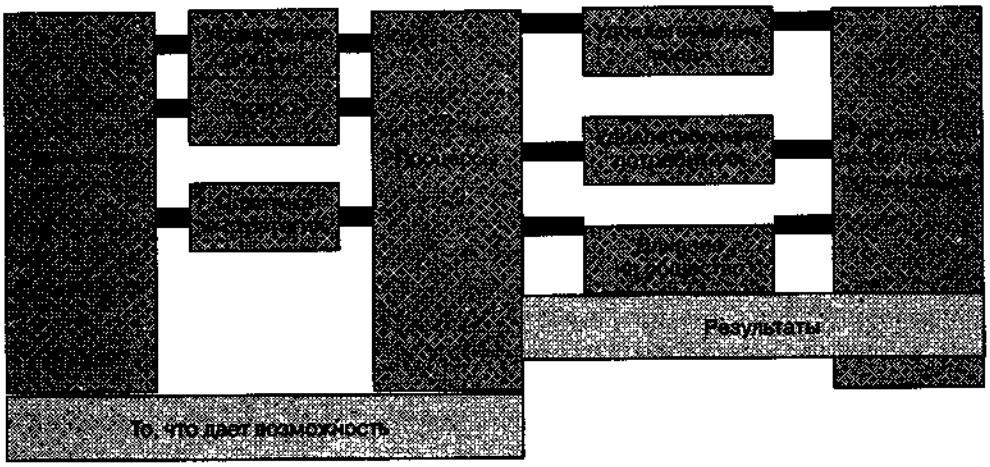

Рис. 31.3. Модель EFQM

УПРАВЛЕНИЕ ПОКАЗАТЕЛЯМИ ТРУДА В ТЕЧЕНИЕ ВСЕГО ГОДА

Важно понимать, что управление показателями труда — это непрерывный процесс, который демонстрирует образец хорошей управленческой практики издания распоряжений, контроля и оценки выполнения соответствующих действий. Менеджеры не должны заблуждаться, будто управление показателями труда — это нечто «особенное», что они должны делать. Напротив, это естественный процесс, это то, что делают все успешные менеджеры. Последовательность действий по управлению показателями труда, как описано в этой главе, только предоставляет структуру, внутри которой менеджеры, работники и группы сотрудничают любыми способами, которые им подходят. Эта структура и философия, которая ее поддерживает, формирует основу для обучения вновь назначенных или претендующих на должность менеджеров. Она может способствовать повышению показателей труда менеджеров, не соответствующих стандарту в этом отношении.

Традиционные системы аттестации показателей труда обычно являются ежегодными мероприятиями, это формальная проверка, которая переносит все внимание на прошлое. Ее проводит отдел кадров, зачастую поверхностно, а затем она забывается. Менеджеры продолжают управлять без всякой связи с результатами проверки, а аттестационная анкета оказывается погребена в архиве отдела кадров.

Формальная, чаще всего, ежегодная проверка все еще является важной частью структуры управления показателями труда, но не самой важной. Равное и даже более видное место отдано соглашению о показателях труда и непрерывному процессу управления показателями труда.

Непрерывный процесс управления показателями труда

Управление показателями труда следует рассматривать как неотъемлемую часть непрерывного процесса управления. Основанием для этого является философия, которая делает акцент на:

- достижении устойчивого повышения показателей труда;
- постоянном развитии навыков и общей компетентности;
- важности организационного обучения (глава 34).

Менеджеры должны быть готовы определять и удовлетворять потребности в развитии и совершенствовании. Обучение и работа должны быть взаимосвязаны. Каждого работника следует поощрять учиться на успехах и трудностях, непременно возникающих в повседневной работе.

Процесс постоянной оценки следует осуществлять в соответствии с утвержденными целями и стандартами выполнения работы, а также рабочими планами и планами развития и совершенствования. Обзоры текущего состояния работ могут проводиться неформально или через существующую систему совещаний группы. Однако должны проводиться и более формальные обзоры за определенный период в заранее определенные моменты года, например дважды в год. Для некоторых групп или отдельных работ эти моменты могут быть привязаны к «вехам», содержащимся в проектных или рабочих планах. Решение о том, когда такие встречи следует проводить, должны принимать менеджеры после консультации со своими работниками.

Вопросы, которые могут возникать в ходе управления показателями труда в течение всего года, — это:

- корректировка целей и рабочих планов;
- постоянное обучение;
- разрешение затруднений в выполнении работы.

Корректировка целей и рабочих планов

Соглашения о показателях труда и планы являются рабочими документами. Возникают новые требования, новые ситуации, а следовательно, необходимо обеспечить обновление или корректировку целей, рабочих планов и планов личного развития.

Это подразумевает:

- обсуждение того, чего работник, занимающий определенную должность, должен достичь;
- выявление любого отставания в достижении целей;
- установление причин каждого отставания, в частности изучение изменения условий, в которых выполняется работа, констатация новых затруднений и требований и рассмотрение аспектов поведения работника и менеджера, которые способствовали возникновению проблемы;
- согласование любых изменений в целях и рабочих планах, требующееся в ответ на изменившиеся условия;
- согласование любых действий, требуемых работником *или* менеджером, для повышения показателей труда.

Любые изменения в обязанностях или ответственности, когда они появляются, также следует включать в ролевое определение. Ролевое определение является частью процесса управления показателями труда и должно рассматриваться как рабочий документ.

Управление непрерывным обучением

Управление показателями труда нацелено на развитие того, что Алан Мамфорд (*Alan Mumford, 1994*) называет «продуманное обучение на опыте», которое подразумевает обучение на трудностях и успехах, непременно возникающих в повседневной деятельности людей.

Основанием для этого является то, что каждая задача, за которую берутся работники, представляет возможности обучаться, но только если они задумываются или им помогают задуматься над тем, что они сделали и каким образом они это сделали, и делают выводы относительно своего поведения в будущем, если они должны будут выполнять подобные задачи. Любой случай, когда менеджеры отдают распоряжения работникам или согласуют с ними задания, после рассмотрения того, насколько правильно была выполнена задача, предоставляет возможность обучения.

Разрешение затруднений в выполнении работы

Ниже перечислены пять основных шагов, требующихся для разрешения затруднений в выполнении работы:

1. *Выявить и обсудить проблему.* Проанализировать данные обратной связи и, насколько возможно, получить согласие работников с тем, что произошло отставание. Обратную связь могут дать менеджеры, но она должна быть непосредственно включена в работу. Это происходит, когда работники осведомле-

ны о своих целях и стандартах, знают, какие меры для выполнения работы будут применяться и либо получают обратную связь/контрольную информацию автоматически, либо имеют свободный доступ к ней. Тогда они смогут измерять и оценивать показатели своей работы и что-то предпринимать. Другими словами, существует механизм саморегулирующейся обратной связи, и для того, чтобы он функционировал, менеджерам следует прилагать максимальные усилия, потому что болезнь легче предупредить, чем вылечить.

2. *Установить причины отставания.* Когда менеджеры пытаются установить причины отставания, им не следует необдуманно кого-то обвинять. Цель в том, чтобы менеджер и работник совместно выявили факты, приведшие к задержке. Только на основании анализа этих фактов можно решить, какие меры нужно принять. Вначале необходимо выявить любые причины, которые не зависят от менеджера или от работника. Затем можно рассматривать факторы, которые контролировались работником и/или менеджером. Следует определить, в какой степени причина затруднения вызвана тем, что работник:
   - не получил соответствующей поддержки или указаний от своего менеджера;
   - не совсем понял, каких действия от него/нее ожидали;
   - не мог это сделать — не обладал способностью;
   - не знал, как это сделать — не имел навыка;
   - не хотел это делать — не имел установки.
3. *Решить и согласовать вопросы о необходимых действиях.* Действия могут быть предприняты работником, менеджером или обеими сторонами. Это может подразумевать:
   - Изменение поведения — это должны сделать работники, при условии, что они признают необходимость изменить свое поведение; сложность для менеджеров состоит в том, что люди не будут менять свое поведение просто потому, что им сказали это сделать.
   - Изменение установок — возможно, их изменить сложнее, чем поведение, потому что установки имеют глубокие корни; часто лучше вначале изменить поведение и после этого пытаться изменить установки.
   - Прояснение ожиданий — рабочих требований, целей и стандартов.
   - Совместное развитие способностей и навыков — совместное в том смысле, что от работников могут ожидаться шаги к саморазвитию, но менеджеры могут оказать помощь в форме наставничества, дополнительного опыта или тренинга. О каких бы действиях ни договаривались, обе стороны должны понимать, как они узнают, что они достигли цели. Меры выполнения работы и способы обратной связи должны соответствовать друг другу.
4. *Предоставление ресурсов.* Обеспечить тренинги, руководство, обучение, необходимые, чтобы дать возможность осуществить утвержденные действия.
5. *Контроль и предоставление обратной связи.* Принять меры, чтобы контролировать выполнение работы, гарантировать, что обратная связь дана или получена и проанализирована, и согласовывать любые последующие действия, которые могут быть необходимы. Работников следует поощрять контролировать показатели своей работы и предпринимать дальнейшие, необходимые действия. Это можно определить как «самоуправление процессом обучения».

ОБЗОРЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ТРУДА

Обсуждения при проведении обзоров показателей труда дают возможность получить представление о перспективе относительно предыдущих показателей и создать планы на будущее. Дается общая оценка достигнутых успехов. В качестве иллюстрации в общем обзоре используются примеры, а анализ показателей труда концентрируется не только на том, что произошло, но и на том, *почему* это произошло, чтобы получить данные для дальнейшего планирования.

Обзоры показателей труда и развития проводят те, кто анализировал прошлые показатели труда, могущие быть основой для создания планов развития и совершенствования. Цель таких обзоров состоит в том, чтобы дать возможность заинтересованным лицам собраться вместе: тогда они смогут вести диалог о показателях труда и развитии отдельных работников и поддержке, которую оказывают менеджеры, — а такая поддержка является существенной частью управления показателями труда. Подобные обзоры не предназначены для того, чтобы просто обнародовать спущенную сверху аттестацию, хотя они и дают некоторую обратную связь. Они не являются интервью, когда один человек задает вопросы, а другие отвечают. Они должны быть больше похожи на свободные по форме, открытые встречи, где обмениваются мнениями, чтобы выработать общие решения. Обзоры показателей труда и развития следует рассматривать как беседу, цель которой — прийти к окончательным и единым выводам о развитии работников, а также, если нужно, о любых сферах, в которых требуются улучшения, и о том, каким образом это сделать.

Основа обзора показателей труда

Обсуждение в процессе обзора показателей труда — средство, при помощи которого реализуется пять ключевых элементов управления показателями труда. Это:

1. *Измерение* — оценка результатов по установленным целям и стандартам.
2. *Обратная связь* — предоставление работникам информации о том, как они выполняют работу.
3. *Положительное подкрепление* — анализ того, что сделано хорошо, чтобы сделать это еще лучше в будущем; только конструктивная критика, т. е. та, которая указывает способы совершенствования.
4. *Обмен мнениями* — гарантия того, что обсуждение подразумевает полный, свободный и открытый обмен мнениями о том, что достигнуто, что нужно сделать, чтобы достичь большего, и что работники думают о своей работе, стиле управления и своих стремлениях. Обзоры показателей труда и развития проводятся теми, кто анализировал прошлые показатели труда.Они являются основой для создания планов развития и совершенствования. Получение ретроспективных данных является необходимой частью обзора показателей труда, однако сам он ориентирован на будущее. Обзор показателей труда должен иметь форму диалога, а не спущенного сверху интервью или «аттестации».
5. *Соглашение о планах действий* осуществляется работниками самостоятельно или при поддержке их менеджеров.

Подготовка

Обеим сторонам следует подготовиться к встрече и подготовить вопросы, которые будут обсуждаться. Менеджеру (обозревателю) следует проанализировать,

насколько хорошо отчитывающийся сотрудник работал для достижения целей, соответствовало ли с момента последнего обсуждения качество его работы принятым стандартам и в какой степени реализованы планы личного развития. Следует проанализировать факторы, которые влияли на показатели труда (некоторые могут находиться вне контроля работника), и причины успеха или неудачи. Также следует продумать, как будет осуществляться на встрече обратная связь, какие факты будут использоваться в подтверждение обратной связи, продумать любые действия, которые можно предпринять для повышения показателей труда, и возможные цели на период до следующего обзора.

Отчитывающемуся работнику следует обдумать, что и как он делал, насколько реализованы планы личного развития, и быть готовым объяснить причину любого отставания. И, несомненно, следует решить, какие цели должны быть достигнуты в последующий период.

Самооценка

Подготовка к совещанию, которая описана выше, для работников, по существу, представляет собой самооценку или самоаттестацию. Она заставляет людей анализировать и оценивать показатели своей работы в качестве основания для обсуждения и действия. Преимущества самооценки состоят в том, что она:

- помогает сделать дискуссию менее сдержанной и более позитивной;
- активно вовлекает работников в процесс обсуждения;
- по всей видимости, ослабляет защитное поведение;
- дает возможность вести встречу как конструктивный и открытый диалог, сдерживая вмешательство сверху, что присуще традиционной аттестации показателей труда, и сводя к минимуму ее односторонний характер.

Однако использование самоаттестации поднимает ряд вопросов. Во-первых, работники должны иметь четкие цели и стандарты, по которым они смогут оценить показатели своей работы. Во-вторых, необходима атмосфера взаимного доверия между отчитывающимся работником и менеджером. Сотрудники должны быть уверены, что менеджеры не воспользуются откровенной самооценкой в своих интересах. В-третьих, существует опасность того, что работники, особенно там, где на карту поставлены деньги, будут переоценивать показатели своей работы, ставя своих менеджеров в затруднительное положение, при котором те вынуждены их поправлять. Практически, если оценка не имеет цели определить оплату в зависимости от показателей труда, многие люди себя недооценивают. Это облегчает положение менеджеров, которые получают возможность повысить уверенность отчитывающихся сотрудников.

НОРМЫ ПРОВЕДЕНИЯ ВСТРЕЧИ

Обзоры показателей труда — это *не то*, что менеджеры делают со своими подчиненными. Это *то*, что они выполняют вместе. По существу, встречи касаются следующих моментов:

- чему работники научились или должны научиться;
- что, по их убеждению, они знают и могут делать;

- где они должны это делать;
- к чему они стремятся;
- каким образом они будут добиваться успеха;
- какую помощь им может оказать организация или их менеджер.

Формирование повестки дня

Тот, кто формирует повестку дня, управляет встречей, а вся суть обзора состоит в том, что он (обзор) должен быть общим делом. Ни одна сторона не должна доминировать. Поэтому повестку дня устанавливают и менеджеры, и участвующие работники, в идеале — с помощью плана, созданного перед встречей. Встреча может состоять из следующих пунктов:

1. Обзор каждого ключевого элемента работы (сфера ключевых результатов или основные виды деятельности); обсуждение того, что сделано хорошо, что менее хорошо и почему.
2. Подробное рассмотрение результатов, достигнутых по сравнению с заявленными последней встрече целями, действиями и планами личного развития.
3. Обсуждение и утверждение целей следующего периода в форме объектов и стандартов выполнения работы.
4. Обсуждение и утверждение целей развития сотрудников.
5. Обсуждение и утверждение действий, которые будут предприняты, чтобы гарантировать, что цели, относящиеся к показателям труда и развитию, достигнуты, сюда включена разработка плана личного развития.
6. Общее обсуждение любых других вопросов, имеющих значение для сотрудников. Проверка того, достигнуто ли взаимное понимание о запланированных целях и действиях.
7. Утверждение планов действий, завершающее встречу.

Можно строить обсуждение вокруг анкет, заранее заполненных менеджерами и сотрудниками, включающими вопросы, которые рассматриваются при подготовке и перечислены ранее.

Проведение конструктивного обзора

Встреча, на которой проводится обзор, будет конструктивной с большей вероятностью, если менеджеры:

- поощряют отчитывающихся работников говорить большую часть времени;
- внимательно слушают то, что говорят работники;
- дают возможность размышлять и анализировать;
- анализируют показатели труда, а не личности — концентрируются на том, что отчитывающиеся сделали, а не на том, к какому типу людей они относятся;
- рассматривают весь период, а не концентрируют внимание на отдельных или последних событиях;
- применяют подход «без сюрпризов» — затруднения в выполнении работы следует выявлять и разрешать тогда, когда они появляются;
- признают достижения и поощряют достоинства;

- позитивно заканчивают встречу утверждением планов действий на следующий период.

ОЦЕНКА ПОКАЗАТЕЛЕЙ ТРУДА

Программы аттестации показателей труда почти всегда включали общую оценку индивидуальных показателей работы. Ранние системы управления показателями труда обычно тоже подразумевали оценку, особенно, когда они были связаны с оплатой на основе показателей труда, а это было часто. Тем не менее интересно отметить, что в исследовании, проведенном М. Армстронгом и Бароном для *IPD* (*Armstrong and Baron, 1998*), было обнаружено, что в 43% всех организаций, осуществляющих управление показателями труда, общая оценка не требовалась.

Методы оценки

Сколько уровней?

Энглеманн и Роеч (*Englemann and Roesch, 1996*) пишут, что количество уровней в оценочной шкале, вероятно, является одним из самых спорных вопросов, возникающих при построении системы управления показателями труда. Есть предположение, что оценки будут точнее, если уровней больше, скажем, пяти. Однако Американская ассоциация оплаты труда (*American Compensation Association, ACA*) задает вопрос: «Как объективно разграничить показатели труда на каждом из пяти уровней?» и поясняет, что трудно изложить логическое обоснование оценок таким образом, который гарантирует, что работники понимают, какие показатели труда ожидаются на различных уровнях оценки.

Вначале делается выбор между нечетным количеством уровней, например три или пять, и четным, например четыре или шесть. Аргумент в пользу нечетного числа состоит в том, что оно представляет нормальное распределение способностей, при котором большинство людей находятся в середине. Аргумент, поддерживающий четное число, состоит в том, что такая шкала не позволит менеджерам выставлять средние оценки. Самое распространенное количество уровней — четыре или пять, однако некоторые организации склоняются к трем на том основании, что именно в этом пределе возможно точное разграничение.

Было много споров о том, какое количество уровней оценки являетс «наилучшим». Милкович и Уигдор (*Milkovich and Wigdor, 1991*) в своем отчете по одному из исследований пришли к выводу, что:

> Факты говорят о достоверности оценок, если оценочных категорий меньше или больше трех. Последняя работа показывает, что эффект от применения более, чем пяти категорий невелик. Нет доказательств, что в пределах этой зоны (от трех до пяти) есть один наилучший способ делить шкалу.

Описание уровней

Формат шкалы может быть либо поведенческим, с примерами добросовестного, среднего и некомпетентного выполнения работы, либо графическим; в последнем случае деления шкалы часто расположены вдоль непрерывного спектра. Деления шкалы могут обозначаться в алфавитном порядке (а, б, в и т. д.), в числовом виде (1, 2, 3 и т. д.) или с помощью начальных букв слова («прев» для «превосходный»

и т. д.), чтобы скрыть иерархическую природу шкалы. Далее деления шкалы можно описать прилагательными; например, превосходный (А), очень хороший (Б), приемлемый (В), не вполне приемлемый (Г), неприемлемый (Д).

Некоторые организации просто полагаются на словесные описания, чтобы «не ставить людей в сложное положение». Предпочтительно избегать использования выражений «выше среднего, среднее, ниже среднего» — что такое среднее? И кто приклеит кому-нибудь ярлык «ниже среднего» на весь следующий год?

Нужно стремиться избегать нгативных фомулировок оценок и не использовать уровень «неудовлетворительный» или «неприемлемый». Аргумент в пользу этого состоит в том, что работника, попавшего в такую категорию, следует подвергнуть обычной дисциплинарной процедуре тогда, когда появилась проблема в выполнении работы — это не следует откладывать до обзора показателей труда.

Метод, набирающий популярность, предлагает оценочную шкалу, которая дает положительное подкрепление на каждом уровне. Это соответствует политике постоянного совершенствования. В приведенном ниже примере подчеркивается позитивный и поддающийся улучшению характер индивидуальных показателей труда:

Высоко эффективный. Часто превышает установленные цели и стандарты и последовательно очень умело выполняет работу сверх обычных ожиданий.

Эффективный. Достигает установленных целей и стандартов и соответствует обычным ожиданиям от роли.

Развивающийся. Вклад в некоторых аспектах роли больше, чем в других, большинству целей и стандартов удовлетворяет, но в некоторых областях требуется дальнейшее развитие, чтобы вполне эффективно удовлетворять ожиданиям относительно показателей труда.

Возможны улучшения. Вклад, в целом, удовлетворяет или почти удовлетворяет ожидаемым стандартам, но в ряде определенных областей есть возможности для улучшения.

Заметьте, что эти определения заставляют оценивающих сосредоточиться на сравнении показателей труда с ожиданиями и избегать оценок, которые сравнивают работников между собой, например «средний» или «ниже среднего».

Аргументы в пользу оценки

Аргументы в пользу оценки состоят в следующем.

- Оплата по показателям труда невозможна без общих оценок (предполагается, что оплата по показателям труда желательна или необходима).
- Это подходящее средство оценить мнения, чтобы можно было легко выявить высокие или низкие показатели труда (при условии, что мнения последовательны и справедливы).
- Она дает основание для выдвижения несколько сомнительного предположения, что люди, которые хорошо справляются со своей нынешней работой, будут в будущем также хорошо выполнять другую работу. Это утверждение сомнительно потому, что прошлые показатели труда позволяют прогнозировать будущие только тогда, когда существует связующее звено, т. е. в нынешней работе есть элементы, которые также важны в работе более высокого уровня.

- Благодаря ей работники знают, что делать, по крайней мере, с точки зрения их менеджера. (Однако это приемлемо только в том случае, если мнение менеджера беспристрастно, оправданно и справедливо, а числа или буквы выражают то, что на самом деле полагается выражать, и имеют свое истинное значение.)

Аргументы против оценки

Аргументы против оценки состоят в следующем.

- Оценивать все показатели труда работника одной единственной оценкой — это грубое упрощение, потому что на показатели труда может влиять сложная совокупность факторов, некоторые из которых, например системные, работник не может контролировать.
- Достичь согласованности оценки трудно, если вообще возможно.
- Оценки, по всей видимости, основаны на очень субъективных мнениях (определенные стандарты, в соответствии с которыми они даются, отсутствуют). Поэтому они вполне могут быть несправедливыми и дискриминирующими.
- Если нет ясных определений в оценочной шкале стандартов выполнения работы, менеджеры могут затрудниться в ответе на вопрос: «Что я должен делать, чтобы получить более высокую оценку?»
- Оценка подталкивает менеджеров к пристрастности. Либо они каждому ставят оценку в середине пятиразрядной шкалы или на второй точке снизу четырехразрядной шкалы (центральная тенденция), либо они вначале решают, насколько они хотят повысить оплату, связанную с показателями, и ставят соответствующую оценку.
- Практика оценивания может превратить то, что может и должно быть открытой, позитивной и конструктивной дискуссией, в спущенную сверху аттестацию.
- Положительные развивающие аспекты обзора могут быть омрачены пониманием того, что его целью будет оценка, являющаяся неформальным решением об оплате. Практически обзор и подготовка к нему могут быть всецело подчинены финансовому аспекту, уничтожая, таким образом, его главную цель.
- Приклеивание людям ярлыков в виде букв или чисел и унижает их, и снижает их мотивацию.
- Оценка — это мнение о прошлых показателях труда. Она ничего не говорит о будущем.

Существуют сильные аргументы, подкрепленные многочисленными фактами, собранными в исследовании *IPD*, против оценок. К примеру, один руководитель отдела кадров сказал, что «оценка очерняет весь процесс управления показателями труда». Некоторые организации, в которых не принята оплата по показателям труда, совершенно отвергают оценку по перечисленным выше основаниям.

Энглеманн и Роеч (*Englemann and Roesch, 1996*) дали такой комментарий по поводу оценки: «Чтобы уменьшить субъективность систем управления показателями труда и больше сосредоточиться на постоянном совершенствовании, организации должны уходить от оценочных категорий или ярлыков к кратким утверждениям, которые ориентированы на поведение и более сосредоточены на будущих улучшениях».

А. Флетчер (*Fletcher, 1993*) особо подчеркнул, что в Великобритании: «Использование оценок для сравнения работников (тех самых общих оценок выполнения работы), в течение долгого времени являвшихся центральным элементом аттестационных анкет и процессов, в настоящее время уменьшается».

Некоторые организации признают эту проблему, но говорят: «Мы вынуждены делать это, потому что у нас система оплаты, основанная на показателях труда». На самом деле, многие организации вполне эффективно управляют системой оплаты, основанной на показателях труда», не выставляя оценки во время проведения обзоров показателей труда.

Достижение согласованности

Если, несмотря на эти возражения, предполагается, что оценки должны выставляться, то главный вопрос будет состоять в том, каким образом достичь приемлемого уровня согласованности, беспристрастности и справедливости оценок. Может быть сложно, если вообще возможно без чень тщательного руководства, гарантировать, что менеджеры, отвечающие за оценку, применяют единый подход. Практически не избежать того, что некоторые люди будут более великодушными, чем другие, в то время как другие будут более жесткими по отношению к своим работникам. Конечно, можно контролировать и ставить под сомнение оценки, если их распределение значительно выходит за рамки нормы, и в некоторых организациях с этой целью введены компьютерные системы. Однако многие менеджеры хотят сделать все возможное для своих работников либо потому, что они искренне уверены в том, что их работники лучше, либо потому что они пытаются подлизываться. В таких обстоятельствах с ними трудно спорить и можно утверждать, что если ответственность за управление человеческими ресурсами передана линейным менеджерам по-настоящему, им решать, каким образом они собираются выставлять свои оценки.

Можно попытаться достичь некоторой степени согласованности или, по крайней мере, избежать явно неприемлемых распределений оценок шестью способами.

Принудительное распределение. От менеджеров требуется соответствие образцу, который очень часто представляет собой кривую нормального распределения, на основании несколько сомнительного предположения, что уровни показателей труда будут иметь нормальное распределение в каждом отделе организации. Обычным распределением было бы: А = 5%, Б = 15%, В = 60%, Г = 15%, Д = 5%. Однако менеджеры и работники справедливо возмущаются, когда их принуждают следовать заранее определенным категориям, и это создает ситуацию конкуренции. Иногда этот подход принимает форму системы квот, определяющих количество оценок, которые менеджерам позволено присудить в каждой категории. Это также деспотичный способ, повсеместно вызывающий негодование менеджеров и их работников.

Ранжирование. Работников ранжируют в порядке заслуг, а затем оценки показателей труда распределяются в порядке рангов; например: высшие 5% получают оценку А, следующие 15% оценку Б и т. д. Это другая форма принудительного распределения, которая все же зависит от объективности и справедливости тех, кто проводит ранжирование.

Тренинг. Для менеджеров проводится мастер-класс «согласованности», чтобы обсудить то, каким образом можно объективно обосновать оценки и проверить выставленные оценки на конкретных примерах, взятых из данных обзора показателей труда. Это может создать некоторое общее понимание уровней оценки.

Проверка со стороны равных по положению или сдерживающие дискуссии. Группы менеджеров собираются, чтобы проверить друг у друга оценочные формы и выразить сомнение по поводу необычных решений или распределений оценок. Этот процесс сдерживания отнимает время, но он может быть хорошим способом достичь достаточной степени согласованности, особенно, когда члены сдерживающей группы делятся своим представлением о показателях работы в других группах.

Контроль. Распределение оценок контролирует центральный отдел. Обычно это отдел ЧР, который подвергает сомнению любые необычные формы, выявляет недопустимые различия в оценках, выставленных разными отделами, и запрашивает объяснения.

Оценочные шкалы с фиксированными описаниями поведения. Они создаются, чтобы сократить ошибки в оценках, которые считаются типичными для традиционных шкал. Они включают ряд аспектов выполнения работы, таких как работа в команде, и менеджеры оценивают каждый аспект по шкале, которая приведена в следующем примере:

А. Постоянно вносит новые идеи и предложения. Играет ведущую роль в собраниях группы, терпим к коллегам, поддерживает их и уважает точку зрения других людей. Поддерживает информированность каждого о собственной деятельности и хорошо осведомлен о том, что другие члены группы делают в поддержку групповых целей.

Б. Принимает полноценное участие в собраниях группы и часто предлагает полезные идеи. Слушает коллег и достаточно полно информирует их о своей деятельности, в то же время не отставая в осведомленности о том, что делают они.

В. Вносит мнения и предложения на собраниях группы время от времени, но не вносит значительного вклада в новые идеи или планы деятельности. В основном, восприимчив к идеям других людей и стремится изменить свои планы в соответствии с ними. Не всегда должным образом информирует других о своей деятельности и не всегда предпринимает достаточные усилия, чтобы знать, что делают другие.

Г. Склонен пассивно соглашаться с предложениями других людей. Может удалиться с собрания группы, а иногда проявляет личную неприязнь к другим. Не очень заинтересован в том, что делают другие, и в том, чтобы их информировать.

Д. Склонен действовать по-своему, не принимая во внимание необходимость способствовать деятельности группы. Временами не желает сотрудничать и делиться информацией.

Е. В основном, не желает сотрудничать. Действует по-своему, совершенно игнорируя желания других членов группы и не интересуясь достижением групповых целей.

Считается, что описание типов поведения в таких шкалах препятствует тенденции давать оценки на основании обобщенных предположений о свойствах личности (которые очень субъективны), сосредоточив внимание на конкретном рабочем поведении. Однако требуются значительные усилия, чтобы разработать их должным образом, и все равно остается возможность для выставления субъективных оценок, основанных на различном толковании этих описаний.

ДОКУМЕНТАЦИЯ

Имеет значение именно процесс управления показателями труда, который совместно осуществляется менеджерами и работниками, а не содержание системы; и часто кажется, что это содержание, в основном, состоит из документов. Управление показателями труда касается управления и повышения этих показателей. Оно не касается заполняемых бланков.

Дело можно делать вообще без всяких бланков. Можно предложить участникам записать выводы обсуждения и свои мнения на чистом листе бумаги, который будет использоваться как рабочий документ в процессе управления показателями труда на протяжении всего года.

Однако многие говорят о том, что необходим бланк, который будет способствовать тому, что планы и пояснения будут представлены четко. Наличие бланка или набора бланков, в действительности, демонстрирует, что это процесс, к которому от каждого ожидается серьезное отношение.

Бланки в управлении показателями труда как рабочие документы

Основное назначение бланков в управлении показателями труда — действовать в качестве рабочих документов. Менеджеры и работники должны заполнять их совместно. Менеджеры никогда не должны приносить заполненную форму работнику и говорить: «Что вы думаете об этом?» Раньше оценки качества иногда вообще не показывали работникам, что являлось отрицанием самого основания для проведения обзора показателей труда.

Бланки следует постоянно использовать как документы, дающие информацию о целях и планах при анализе достигнутого прогресса. Также в них следует фиксировать соглашения о показателях труда и действиях, которые нужно предпринять для их повышения или развития компетенций и навыков. Это документы, с уголками, стертыми от частого использования: они не должны быть похоронены в папках.

На этом основании можно утверждать, что бланки и копии должны быть у менеджеров и сотрудников, а не в отделе ЧР. Информацию об оценках, которая нужна отделу ЧР (для целей оплаты по показателям труда или планирования карьеры) или которая требуется для планирования обучения, желательно включить в отдельный бланк.

Работники могут защитить себя от несправедливой аттестации или оценки, представив старшему руководителю заполненный отчет для рассмотрения и разъяснений. Эти пояснения покажут работникам, у кого есть право на пересмотр аттестации, если они все еще считают этот отчет неудачным.

Тем не менее отдел кадров должен проверить заполненные бланки обзора, чтобы гарантировать их качество, особенно, если управление показателями труда введено недавно.

Обычный набор бланков, которые использует *Peabody Trust*, вместе со структурой компетенций показан на рис. 31.4.

БЛАНК ОБЗОРА И ПЛАНИРОВАНИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПОКАЗАТЕЛЯМИ ТРУДА

Этот бланк должен заполняться совместно менеджером и работником. Он содержит разделы, относящиеся к планированию показателей труда и развития и обзору результатов. Он включает три раздела: (1) что должно быть сделано — ожидаемые результаты, (2) как это должно быть сделано — ожидаемое поведение в соответствии со структурой общих компетенций, принятой в *Trust*, и (3) каковы потребности дальнейшего развития работника

Имя менеджера	Название должности	Дата проведения обзора

(1) ЧТО ДОЛЖНО БЫТЬ СДЕЛАНО

Сфера ключевых результатов	Утвержденные результаты, которые должны быть достигнуты	Общий обзор достигнутых результатов
А.		
Б.		
В.		
Г.		
Д.		
Е.		
Ж.		
З.		
И.		
К.		

(2) КАК ЭТО ДОЛЖНО БЫТЬ СДЕЛАНО

Сфера компетенций	Профиль*	Общая оценка	Потребность в развитии
Знания и навыки			
Управление показателями труда			
Самоконтроль			
Управление другими			
Управление взаимоотношениями			
Управление коммуникациями			
Управление обслуживанием потребителей			
Управление постоянным совершенствованием			
Управление ресурсами			

*Указать уровень компетенции, ожидаемый для этой роли в соответствии со структурой компетенций.

Рис. 31.4. (Начало). Бланк обзора и управления показателями труда

(3) ПЛАН ЛИЧНОГО РАЗВИТИЯ

Сфера ключевых результатов/компетенций	Потребность в развитии	Способ удовлетворения потребности	Срок выполнения	Достижения

КОММЕНТАРИИ

Линейный менеджер:

Руководитель линейного менеджера:

Работник:

Подпись (линейный менеджер):	Дата:
Подпись (руководитель линейного менеджера):	Дата:
Подпись (работник):	Дата:

Рис. 31.4. (Окончание). Бланк обзора и управления показателями труда

ВНЕДРЕНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ПОКАЗАТЕЛЯМИ ТРУДА

Процессы управления показателями труда нужно внедрять очень осмотрительно. Излишне грандиозные программы потерпят неудачу, потому что пренебрегают этим весьма очевидным требованием.

Планируя программу внедрения, нужно предусмотреть следующие моменты:

- Где и как должно быть введено управление показателями труда?
- На кого оно должно распространяться?
- Когда следует проводить обзоры?
- К какому типу должны относиться обзоры?
- С какой целью проводятся пробные испытания?
- Какие меры по инструктированию должны быть приняты?

Где и как должно быть введено управление показателями труда?

Управление показателями труда обычно вводится во всей организации, начиная сверху. Во многих случаях философия, принципы и ключевые процедуры и процессы разрабатываются централизованно.

В организациях с высоким уровнем децентрализации обособленным организационным единицам можно позволить самим решать, хотят они вводить управление показателями труда или нет, и, если хотят, самим его разработать.

Промежуточный подход, применяемый некоторыми децентрализованными организациями, состоит в том, что центр (высшее руководство) требует от всех подразделений и организационных единиц ввести управление показателями труда в соответствии с определенными общими принципами, которые обсуждались и согласовывались с их руководителями и, желательно, с работниками. Далее организационные единицы разрабатывают свои собственные процессы, а центр, при необходимости, оказывает помощь и может контролировать внедрение управления показателями труда в каждом подразделении, чтобы гарантировать, что оно происходит по плану и в соответствии с корпоративными принципами и ценностями.

Самый распространенный и самый лучший способ внедрения — создать с этой целью проектную или рабочую группу, в которую войдут представители руководства и персонала. Это позволит рассматривать различные мнения, послужит основой для проведения более широких консультаций и коммуникаций и, в целом, поспособствует достижению понимания и признания этого процесса. Очень желательны широкие консультации. В обсуждение следует вовлекать как можно больше людей. Для выработки и обсуждения идей можно использовать мастер-классы и фокус-группы. Цель состоит в том, чтобы максимально возможное количество людей поверили в новый процесс.

На кого оно должно распространяться?

Другое важное решение, которое должно быть принято на начальном этапе, касается того, на кого должно распространяться управление показателями труда. Одно время большинство программ ограничивались менеджерами, однако сейчас управление показателями труда становится шире, распространяясь на всех специалистов и весь административный, технический и вспомогательный персонал. Некоторые организации также включают рабочих, занятых на производстве, особенно фирмы, использующие высокие технологии, организации, зависящие от производительности рабочих бригад с высокими показателями труда, компании со сложными структурами и условиями оплаты труда и условиями найма (часто высокотехнологичные и/или международные фирмы) и компании со сдельной оплатой для рабочих, занятых физическим трудом. Много говорят о существовании универсальной программы, являющейся частью всеобъемлющей политики занятости и средством повышения приверженности путем демонстрации того, что всех работников считают важными.

В то же время некоторые организации уверены, что неправильно проводить различия между уровнями, поскольку, по сути, этот подход признает, что можно применять различные единицы измерения показателей труда.

Некоторые организации действительно проводят различие между ролями, в которых будут установлены количественные и периодически обновляемые краткосрочные цели, и теми, в которых приняты постоянные стандарты выполнения работы. В первом случае они могут ссылаться на сферы ключевых результатов работы как «принципиальную подотчетность»; в последнем они могут использовать такие термины, как «основная задача» или «ключевая деятельность».

Можно также признать, что низкоквалифицированная работа требует меньшего внимания к качеству, чем высококвалифицированная.

Когда следует проводить обзоры?

В обычной практике должен быть ежегодный официальный и промежуточные обзоры. Некоторые организации требуют, чтобы обзоры развития проводились в годовщину поступления работника в организацию. Это, по их убеждению, распределяет нагрузку, ложащуюся на менеджеров. При оплате по показателям труда обзоры оплаты проводятся в фиксированное время года и могут рассматриваться как отдельная задача (весьма желательно, чтобы обзоры оплаты не оказывали вредного влияния на обзоры развития).

Какого типа обзоры следует проводить?

По приведенным выше основаниям, организации часто соглашаются на обособленные обзоры: обзор, который связан только с утверждением целей и планов личного развития, и, если в фирме принята оплата по показателям труда, обзор, который связан исключительно с принятием решений об оплате (обзоры оплаты обсуждаются в главе 43).

Тестовые задания

Тестовое задание очень желательно для управления показателями труда, если учесть, что цикл длится 12 месяцев и поэтому его сложно контролировать постоянно.

Аспекты управления показателями труда, которые можно проверять, — это соглашения о показателях труда, постановка целей и документальное оформление.

Подготовка инструкций

Рекомендуется всем работникам предоставить общее описание управления показателями труда, в котором излагаются цели, метод действия и польза, которую, как ожидается, оно принесет организации, менеджерам и работникам. Некоторые организации готовят подробные, слишком длинные и перегруженные инструкциями документы, но зачастую достаточно кратких документов, при условии, что они написаны простым языком и хорошо разработаны.

Также рекомендуется сопровождать письменные инструкции устными с помощью системы группового инструктажа, если она существует, или специальной программы проведения инструктажа. В больших или расчлененных организациях этот инструктаж должны будут проводить линейные менеджеры, и их следует обеспечить специальным пакетом инструкций и, возможно, списком типичных вопросов с ответами.

КОНТРОЛЬ И ОЦЕНКА УПРАВЛЕНИЯ ПОКАЗАТЕЛЯМИ ТРУДА

Важно очень тщательно контролировать этап внедрения управления показателями труда, но также жизненно необходимо продолжать регулярно его контролировать и оценивать, особенно по окончании первого года функционирования.

Лучший метод контроля и оценки — спросить тех, кто вовлечен в процесс — менеджеров, отдельных работников и группы — как они работали. Следует как можно больше обсуждать, индивидуально и в группах, те моменты, которые изложены в последнем разделе этой главы. Также желательно изучить образец заполненного бланка, чтобы проверить, насколько хорошо и тщательно он оформлен. Оценкой могут заниматься члены проектной группы и/или отдел кадров. Для проведения специального обзора может быть приглашен независимый консультант или советник.

Индивидуальные и групповые обсуждения иногда дополняются специальным исследованием того, как реагируют на управление показателями труда менеджеры и работники, это исследование может быть проведено анонимно. Результаты следует сообщить всем участникам и проанализировать, чтобы оценить потребность в любых улучшениях или дальнейшем обучении.

Основная проверка, конечно, анализирует показатели работы организации, чтобы установить, в какой степени улучшения зависят от управления показателями труда. Установить прямую зависимость может быть сложно, однако более подробный опрос менеджеров и работников относительно влияния этого процесса поможет обнаружить конкретные сферы, в которых показатели труда стали выше, и связать это с общим измерением показателей труда.

32. ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ «НА 360 ГРАДУСОВ»

Обратная связь «на 360 градусов» — относительно новое явление в управлении показателями труда. Хотя она отнюдь не широко распространена (по результатам исследования, которое провели Армстронг и Барон для *IPD* (*1998*), ее используют только 11% организаций), интерес к ней все возрастает. Эта глава начинается с определения обратной связи «на 360 градусов». Затем описывается, как ее используют, обсуждаются ее преимущества, недостатки и методы внедрения.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ «НА 360 ГРАДУСОВ»

Уорд (*Ward, 1995*) определяет обратную связь «на 360 градусов» как «систематический сбор данных о показателях труда отдельного работника или группы, полученных от ряда заинтересованных лиц, и передачу их обратно».

Обратная передача данных обычно осуществляется в форме оценок по различным аспектам выполнения работы. Обратная связь «на 360 градусов» также известна как оценка на основании многих источников, или коллективная обратная связь.

В процессе обратной связи «на 360 градусов» данные о показателях труда работников могут быть получены (рис. 32.1) от человека, которому они подчиняются, от их непосредственных подчиненных, от равных им работников (это могут быть члены группы и/или коллеги из других отделов организации) и от внешних и внутренних потребителей.

Зону обратной связи можно расширить и включить в нее других заинтересованных лиц: внешних потребителей, клиентов и поставщиков (иногда это называют обратной связью на 540 градусов). Можно также добавить процесс самооценки, используя те же самые критерии, что в других видах обратной связи.

Источником обратной связи могут быть не только коллеги или руководители группы. Она может принимать форму связи «на 180 градусов» или «восходящей обратной связи», когда информация движется от подчиненных к их менеджерам. Обратная связь может быть предоставлена непосредственно работниками, их менеджерами или и теми, и другими. Экспертную консультацию для работников

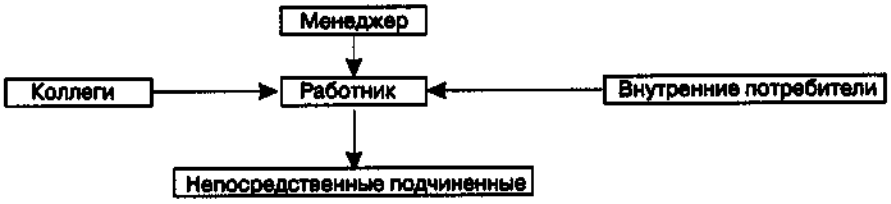

Рис. 32.1. Модель обратной связи «на 360 градусов»

или обучение по результатам обратной связи может предоставить сотрудник отдела ЧР или внешний консультант.

ПРИМЕНЕНИЕ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ «НА 360 ГРАДУСОВ»

Обратная связь «на 360 градусов» применяется в нескольких целях. В исследовании, проведенном группой по изучению исследования управления Эшридж (*Handy et al, 1996*), было обнаружено, что обратная связь «на 360 градусов» обычно является частью программы саморазвития или управления развитием. Исследованием было охвачено сорок пять пользователей обратной связи, и они были распределены по следующим группам:

- 71% использовали ее исключительно для того, чтобы поддерживать обучение и развитие;
- 23% использовали ее для поддержки ряда процессов управления ЧР, таких, как аттестация, планирование ресурсов или преемственности;
- 6% использовали ее для поддержки решений об оплате.

Группа управления показателями труда (Performance Management Group) в 1997 году обследовала двадцать две организации, применяющих обратную связь «на 360 градусов» (исследование не опубликовано). Было обнаружено, что:

- 77% либо не согласны, либо резко не согласны с утверждением, что она является «инструментом личного развития и не должна использоваться для более широких целей управления ЧР или организации»;
- 81% не согласны или резко не согласны, что «естественное применение обратной связи «на 360 градусов» состоит в том, чтобы дать основание для оплаты труда».

Исследование, проведенное Армстронгом и Бароном для *IPD* (1998), также показало, что в пятидесяти одной организации, охваченной исследованием, обратная связь «на 360 градусов» использовалась, главным образом, в качестве основы для наставничества, а также, чтобы оценить потребности в развитии. Только одна пятая часть респондентов использовала ее, чтобы определить уровень показателей труда или оплаты.

ЛОГИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ «НА 360 ГРАДУСОВ»

Основное логическое обоснование обратной связи «на 360 градусов» дал У. Терноу (*Turnow, 1993*) и сформулировал его следующим образом:

> Действие всеобъемлющей обратной связи обычно основано на двух ключевых допущениях: (1) осознание любых противоречий между тем, как мы видим себя, и тем, как нас видят другие, усиливает самосознание и (2) более развитое самосознание является ключом к максимальным показателям управленческого труда и, таким образом, становится фундаментом программ повышения квалификации руководящих кадров.

М. Ландон и Р. Битти (*London and Beatty, 1993*) предполагали, что логическим обоснованием обратной связи «на 360 градусов» является следующее:

- обратная связь «на 360 градусов» позволяет организации осознать, насколько важна согласованность между поведением руководителя, результатами деятельности рабочего подразделения и ожиданиями потребителей, и то,

какую роль играет участие работников в повышении квалификации руководителей и увеличении эффективности рабочего подразделения;

- обратная связь «на 360 градусов» признает сложность управления и ценность информации, поступающей из разных источников: не требует доказательств тот факт, что менеджеры не должны оценивать поступки, которые они не могут наблюдать, а о лидерском поведении подчиненных им может быть неизвестно;
- обратная связь «на 360 градусов» обращает внимание на важные аспекты показателей труда, которые до сих пор организации могли игнорировать.

ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ «НА 360 ГРАДУСОВ» — МЕТОДОЛОГИЯ

Опросные листы

Данные обратной связи «на 360 градусов» обычно получаются из опросных листов, которые с различных точек зрения оценивают поступки работников согласно списку компетенций. По сути, требуется оценить: «насколько хорошо такой-то делает то-то?». Модель компетенций может быть разработана в организации, а может быть предоставлена поставщиком опросного листа.

Списки компетенций могут, в широком смысле, говорить об управлении и подходах к работе. Так, компетенции, которые используются в опросном листе, разработанном Группой управления показателями труда для *Orbit*, — это:

- лидерство;
- умение работать в команде/управление людьми;
- самоконтроль;
- общительность;
- дальновидность;
- организационные способности;
- принятие решений;
- эрудиция;
- целеустремленность;
- адаптивность.

Лидерство, например, определяется как «способность делиться ясным представлением о будущем и концентрироваться на его достижении, демонстрировать приверженность миссии организации, обеспечивать ясное понимание цели и направления как по форме, так и по содержанию, заряжая работников энергией и энтузиазмом».

Оценка

Участники процесса обратной связи выставляют на шкале оценки по каждой компетенции. Можно просить оценить как важность, так и уровень проявления той или иной компетенции. Например, в опросном листе *PILAT* тех, кто его заполняет, просят оценить по каждому пункту важность по шкале от 1 (не важно) до 6 (существенно) и уровень проявления по шкале от 1 (слабый) до 6 (выдающийся).

Обработка данных

Опросные листы, как правило, обрабатывают с помощью программного обеспечения. Его создают в организации или, чаще всего, предоставляют внешние поставщики. Оно позволяет быстро и с минимальными усилиями собирать данные и анализировать их, представляя как в графической, так и числовой форме.

Графическое представление предпочтительней: оно облегчает обработку однородных данных. Простейший метод — создать профиль обратной связи (рис. 32.2).

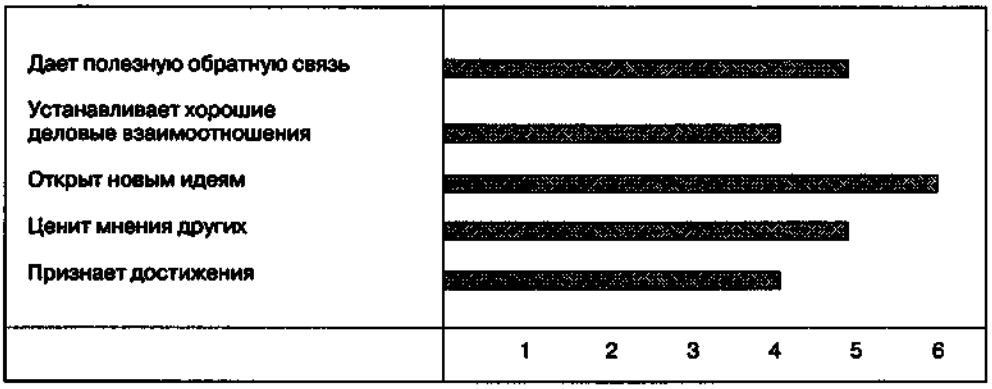

Рис. 32.2. Профиль обратной связи «на 360 градусов»

Некоторые программные продукты, разработанные внутри организаций, представляют данные обратной связи значительно подробнее.

Обратная связь

Обратная связь часто бывает анонимной, ей может воспользоваться работник (чаще всего), менеджер работника (реже) или они оба. Некоторые организации не соглашаются на то, чтобы обратная связь была анонимной. Будет она анонимной или нет, зависит от организационной культуры — чем более открыта культура, тем вероятнее, что источник обратной связи будет открыт.

Действие

Действие обратной связи зависит от целей, которые ставит перед собой организация: развитие, аттестация или оплата. Если цель, в первую очередь, — развитие, можно предоставить действовать работникам, обратная связь будет частью планов личного развития, но если это — планирование, стоит распределить обязанности между работниками и их менеджерами, если и те, и другие имеют доступ к этой информации. Даже если данные передаются только работнику, их можно обсудить на встрече, посвященной обзору показателей труда, с тем чтобы составить совместные планы.

РАЗРАБОТКА И ОСУЩЕСТВЛЕНИЕ

Чтобы разработать и осуществить обратную связь «на 360 градусов», необходимо предпринять следующие шаги:

1. *Определить цели* — важно точно определить, чего мы ожидаем от обратной связи «на 360 градусов». Необходимо четко и ясно выразить, в какой степени она будет связана с личным развитием, аттестацией или оплатой.
2. *Принять решение о реципиентах* — решить, кто должен находиться на стороне получателя обратной связи. Кого она, в конечном итоге, охватит, можно указать после пробной программы.
3. *Принять решение о том, кто будет предоставлять обратную связь* — менеджер работника, непосредственные подчиненные, члены группы, другие коллеги, внутренние и внешние потребители. Следует решить, должен ли персонал отдела ЧР или внешние консультанты помогать менеджерам использовать обратную связь. Затем необходимо будет принять решение о том, должна ли обратная связь быть анонимной или нет (обычно должна быть).
4. *Принять решение о том, какие аспекты работы и поведения* обратная связь будет затрагивать — это может соответствовать существующей модели компетенций или принимать форму списка тем для развития. Определенно, модель должна соответствовать культуре, ценностям и типу выполняемой работы в организации. Однако список тем или вопросов, представленных в готовой компьютерной программе, может быть приемлемым; по крайней мере, с него можно начать.
5. *Решить, каким образом данные будут собираться* — можно разработать опросный лист в организации или адаптировать тот, который предоставят консультанты или поставщики программного обеспечения, и позднее внести в него изменения, чтобы сделать его более подходящим для конкретных условий.
6. *Принять решение об анализе и том, в каком виде данные будут представлены* — это тоже решение относительно собственной разработки программного обеспечения или использования готовой программы. Большинство организаций, желающих применять обратную связь, покупают готовую программу у консультанта или программиста. Однако нужно помнить, что, по возможности, она должна быть проста.
7. *Составить план программы первичного осуществления* — желательно провести пробный процесс, предпочтительно — на высшем уровне или среди менеджеров отделов и подразделений. Пробную программу необходимо начать с того, что сообщить ее участникам, какие цели преследует обратная связь, как она будет работать и какую роль в этом будут играть они. Следует четко и ясно выразить, почему она полезна, и, насколько возможно, устранить любые опасения сотрудников. Также необходимо провести обучение о предоставлении и получении обратной связи.
8. *Проанализировать результаты пробной программы* — следует проанализировать реакции участников на пробную программу и внести изменения в процесс, компьютерную программу и обучение.
9. *Составить план и провести полную программу* — сюда следует включить инструктаж, распространение информации, обучение и поддержку со стороны отдела ЧР и, возможно, внешних консультантов.

10. *Контролировать и оценивать* — контроль должен быть постоянным, и особенно тщательно следует следить за первым опытом применения обратной связи. Может оказаться, что обратная связь вызывает тревогу и стресс или приносит мало практической пользы с точки зрения развития и повышения показателей труда, по сравнению с количеством приложенных усилий.

ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ — ПРЕИМУЩЕСТВА И НЕДОСТАТКИ

Исследование, проведенное группой управления показателями труда в 1997 году (не опубликовано), показало, что, по убеждению респондентов, результатом применения обратной связи «на 360 градусов» являются следующие выгоды:

- Работники получают более широкое, чем раньше, представление о том, как их воспринимают другие.
- Расширяются компетенции, и возрастает их значимость.
- Высшее руководство лучше осознает, что у него тоже есть потребность в развитии.
- Обратная связь с высшим руководством о показателях их работы становится более достоверной.
- Признается принцип множественности заинтересованных лиц как меры показателей труда.
- Поощряется более открытая обратная связь — новый взгляд.
- Укрепляются компетенции, которые требуются организации.
- У высшего руководства формируется более ясное представление о реальной ценности работника (хотя существует склонность к некоторому эффекту «ореола»).
- Для сотрудников проясняются решающие аспекты выполнения работы.
- Обратная связь становится более открытой и дает работникам более полное представление о показателях труда, чем они имели раньше.
- Выявляются ключевые сферы развития конкретного работника, отдела и организации в целом.
- Выявляются сильные стороны, которые могут служить самым большим преимуществом организации.
- Обратная связь дает всестороннее представление о показателях работы отдельного работника/группы/организации и о об их сильных и слабых сторонах.
- Повышается самосознание руководящих работников и их понимание того, как они лично влияют на других — положительно или отрицательно.
- Поддерживается атмосфера постоянного совершенствования.
- Улучшается атмосфера в фирме/повышается моральное состояние.
- Обратная связь заставляет линейных менеджеров обсуждать вопросы развития. Развитие оказывается в центре «повестки дня».
- Обратная связь воспринимается как более надежная и объективная.

Однако могут быть и проблемы. В том числе:

- люди не искренни в процессе обратной связи;

- люди испытывают стресс;
- после получения обратной связи отсутствуют реальные действия;
- обратная связь чрезмерно полагается на технологию;
- она чрезмерно бюрократична.

Все эти проблемы можно свести к минимуму, если тщательно планировать, распространять информацию, не пренебрегать обучением и осуществлять введение обратной связи последовательно.

ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ — КРИТЕРИИ УСПЕХА

Обратная связь с наибольшей вероятностью будет успешной, когда:

- высшее руководство активно ее поддерживает и само принимает участие в предоставлении и получении обратной связи, поощряя каждого делать то же самое;
- повсюду существует приверженность этому процессу, основанная на инструкциях, обучении и понимании того, что обратная связь может быть выгодна для работников и для организации;
- все заинтересованные лица действительно полны решимости использовать данные обратной связи как основу для развития;
- вопросы опросных листов соответствуют типичным и значимым аспектам поведения и отражают их;
- вопросы, предусмотренные опросным листом, можно соотнести с действительными событиями, знакомыми работникам по собственному опыту;
- введение обратной связи следует за удачным распростанением информации и программами обучения;
- никто не чувствует угрозы со стороны этого процесса — обычно это достигается путем введения анонимной обратной связи и/или привлечения третьей стороны — посредника;
- опросные листы обратной связи относительно легко заполнить (они не являются чрезмерно сложными или длинными и к ним прилагаются четкие инструкции);
- бюрократические процедуры сводятся к минимуму.

Часть IX

РАЗВИТИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ

Развитие человеческих ресурсов (РЧР) занимается обеспечением возможностей получения образования, развития и профессионального обучения для того, чтобы повысить показатели отдельных работников, команды и работы организации в целом. РЧР по своей сути является ориентированным на предприятие подходом к развитию людей в соответствии со стратегическим направлением. В этой части, посвященной развитию человеческих ресурсов, имеются следующие разделы.

- *Стратегическое развитие человеческих ресурсов — определение, цели и элементы.*
- *Организационное обучение и научающаяся организация — процесс организационного обучения и понятие научающейся организации.*
- *Индивидуальное обучение и развитие — обзор теории обучения и ее влияния на индивидуальное обучение.*
- *Профессиональное обучение — оценка потребностей в профессиональном обучении и планирование, проведение и оценка программ обучения для того, чтобы предоставить людям возможность приобретения конкретных знаний и навыков, необходимых для исполнения их ролей.*
- *Планирование личного развития и его вклад в индивидуальное обучение.*
- *Повышение квалификации руководителей — улучшение показателей работы руководителей, поощрение саморазвития и предоставления возможностей роста; концепция эмоционального интеллекта и ее связь с развитием эффективных менеджеров.*
- *Управление карьерой и преемственность руководства — обеспечение того, чтобы организация обладала людьми, необходимыми ей для роста и преемственности руководства, и чтобы отдельные менеджеры получали ориентиры и необходимую помощь для реализации своего потенциала. Этот момент может рассматриваться в качестве одного из аспектов повышения квалификации руководителей, но достаточно важен сам по себе, чтобы обсуждать его отдельно.*

33. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ

ОПРЕДЕЛЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ

Стратегическое развитие человеческих ресурсов (стратегическое РЧР) разрабатывает такие стратегии, которые предоставляют возможности для обучения, развития и тренировки и тем самым повышают индивидуальные, командные и организационные показатели работы. Согласно определению Р. Харрисон (*Harrison, 1997*), стратегическое РЧР представляет собой «развитие, происходящее от четкого представления о способностях и потенциале людей, которое работает в стратегической структуре бизнеса в целом». Стратегическое РЧР предлагает широкий и перспективный взгляд на то, как политика и практика в области РЧР могут помочь в осуществлении стратегий бизнеса. Оно следует за бизнесом, поскольку стратегии РЧР вытекают из стратегий бизнеса, и его роль позитивна, поскольку оно гарантирует, что цели бизнеса будут достигнуты. Стратегическое РЧР занимается вопросами расширения ресурсных возможностей в соответствии с убеждением, что человеческие ресурсы фирмы являются главным источником конкурентноспособности. То есть оно затрагивает проблемы развития интеллектуального капитала, необходимого организации, а также вопросы обеспечения нужного для удовлетворения настоящих и будущих потребностей качества персонала.

ЦЕЛИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО РЧР

Целью стратегического РЧР является разработка последовательной и всесторонней структуры развития персонала. В значительной мере РЧР направлено на создание такой среды, в которой поощряется стремление сотрудников к обучению и развитию. РЧР может включать в себя традиционные обучающие программы, но гораздо большее внимание уделяется развитию интеллектуального капитала и поддержке индивидуального, командного и организационного обучения. Основное внимание обращается на создание условий, при которых знания систематически развиваются и направляются. Стратегическое РЧР также касается того, как планировать саморазвитие (самоуправляемое обучение) и как организация может поддерживать этот процесс и руководить им.

Хотя стратегическое РЧР следует за бизнесом, его политика должна учитывать индивидуальные ожидания и потребности. Повышение работоспособности как вне, так и внутри организации должно быть основным фактором, который необходимо принимать во внимание с точки зрения политики РЧР.

РЧР И УЧР

Различные виды политики РЧР тесно связаны с тем аспектом УЧР, который занимается вопросами инвестирования в персонал и развития человеческого капитала организации. Как считает И. Кип (*Keep, 1989*):

Одной из первостепенных задач УЧР является создание условий, в которых могли бы реализоваться скрытый потенциал сотрудников и их приверженность делу организации. Считается, что этот скрытый потенциал — это не просто способность приобретать и использовать новые навыки и знания, но также и множество идей, которые до сих пор не были обнаружены, и которые касаются того, как лучше упорядочить работу организации.

ЭЛЕМЕНТЫ РЧР

Ключевыми элементами развития человеческих ресурсов являются:

- *Научение* — которое по определению Б. Басса и Д. Вогана (*Bass, Vaughan,1966*) представляет собой «изменение поведения, происходящее относительно медленно и возникающее в результате практики или приобретения опыта».
- *Образование* — развитие знаний, умения оценивать и понимания, необходимых во всех жизненных аспектах больше, чем знания и умения в конкретных областях деятельности.
- *Развитие* — рост или реализация способностей и потенциала личности посредством обучения и получения образования.
- *Обучение* — плановое систематическое изменение поведения с помощью обучающих событий, программ и инструкций, которые дают индивидууму возможность достичь необходимого уровня знаний, умений и компетенции для эффективного исполнения порученной ему работы.

ФИЛОСОФИЯ РАЗВИТИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ

Философия развития человеческих ресурсов может быть выражена следующим образом:

Мы убеждены, что:

- Развитие человеческих ресурсов вносит основной вклад в успешное достижение организационных целей, и что инвестирование в это развитие выгодно для всех заинтересованных лиц организации.
- Планы и программы в области развития человеческих ресурсов должны быть интегрированными и помогать осуществлению стратегий бизнеса и человеческих ресурсов.
- Развитие человеческих ресурсов всегда должно быть связано с показателями работы, нацелено на улучшение корпоративных, функциональных, командных и индивидуальных показателей работы и вносить основной вклад в достижение окончательных результатов.
- Каждому в организации должна быть предоставлена возможность обучаться: развивать свои навыки и знания до максимально возможного уровня.
- Процесс персонального развития создает структуру для индивидуального обучения.
- Мы признаем необходимость инвестиций в обучение и развитие, а также необходимость предоставлять соответствующие возможности и средства обучения, но за развитие ответственен индивидуум, которому предоставляются руководство и поддержка его/ее менеджера и, если это необходимо, сотрудников отдела ЧР.

34. ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ОБУЧЕНИЕ И НАУЧАЮЩАЯСЯ ОРГАНИЗАЦИЯ

Теория организационного поведения занимается вопросами, связанными с тем, как происходит обучение в организации. В центре внимания исследователей обычно находится коллективное обучение. Однако К. Аргирис (*Argyris, 1992*) выдвинул предположение, что организации не предпринимают действий, посредством которых осуществляется обучение — это их члены, каждый в отдельности, ведут себя так, чтобы прийти к этому, хотя организации могут создать условия, которые облегчат этот процесс. Концепция организационного обучения, рассматриваемая в первом разделе этой главы, признает, что на то, каким образом происходит обучение влияют культура организации и ее окружение.

Понятие научающейся организации, которое часто связывают с организационным обучением, ввели Х. Скарборо и Картер (*Scarborough, Carter, 2000*). Это, согласно их определению, нечто, «позволяющее понять, что является эффективным, за счет реструктуризации собственного опыта и извлечения уроков из этого процесса». Понятие научающейся организации, рассматриваемое во второй части данной главы, иногда путают с понятием организационного обучения. Однако, как указывает Р. Харрисон (*Harrison, 1997*): «Слишком часто... считают, что "научающаяся организация" и "организационное обучение являются синонимами". Это не так».

ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ОБУЧЕНИЕ

Организационное обучение занимается вопросами развития новых знаний или понимания, которые могли бы влиять на поведение, такова точка зрения С. Мейбея и Г. Саламана (*Mabey, Salaman, 1995*). Оно происходит внутри широких институционных рамок отношений между организациями [см. Джепперт (*Geppert, 1996*)] и «касается приобретения организацией понимания, ноу-хау, технических приемов и практических навыков любого рода и любыми средствами» [см. К. Аргирис и Д. Шон (*Argyris, Schon, 1996*)]. Теория организационного обучения исследует вопрос о том, как можно перевести индивидуальное и командное обучение в организационные ресурсы и, таким образом, связать их с процессами управления знаниями (глава 22).

В. Марсик (*Marsick, 1994*) определил организационное обучение как процесс «обмена координированных систем со встроенными механизмами, позволяющими индивидуумам и группам получать доступ, создавать и использовать организационную память, структуру и культуру для развития перспективных возможностей организации».

Р. Харрисон (*Harrison, 2000*) подчеркнула, что организационное обучение представляет собой не просто суммарное обучение индивидуумов и команд по

всей организации. Исследовательница комментирует это так: «Многие исследования (например, К. Аргирис и Д. Шон, 1996) подтверждают, что без эффективных процессов и системной связи индивидуального и организационного обучения, одно не будет сочетаться с другим».

Результаты организационного обучения

Организационное обучение вносит вклад в развитие возможностей фирмы на основе ее ресурсов. Это соответствует одному из основополагающих принципов управления человеческими ресурсами, а именно: инвестиции в персонал нужны для того, чтобы развивать интеллектуальный капитал, необходимый организации и, таким образом, увеличивать ее запас знаний и навыков. Согласно Р. Эренбергу и Р. Смиту (*Ehrenberg, Smith, 1994*), теория человеческого капитала указывает, что: «Знания и навыки, которыми обладает работник, и которые проистекают из образования и обучения, в том числе обучения на опыте, создают производительный капитал».

А. Петтигрю и Р. Уипп (*Pettigrew, Whipp, 1991*) считают, что в центре внимания организационного обучения должно находиться развитие «организационных возможностей». Это означает, что необходимо уделять внимание сложному и, зачастую, незаметному или даже скрытому обучению, которое имеет место в организации и влияет на то, что в ней происходит. Как полагают Э. Венгер и У. Шайдер (*Wengler, Shyder, 2000*), «скрытое обучение» — это обучение в ходе обычной работы, оно затрагивает отдельных сотрудников и, что важно, членов групп или «обществ по обмену опытом».

Процесс организационного обучения

Организационное обучение можно охарактеризовать как сложный трехступенчатый процесс, состоящий из приобретения знаний, их распространения и совместного использования [М. Дейл (*Dale,1994*)]. Знания могут быть приобретены непосредственно на собственном опыте, или взяты из опыта коллег или из организационной памяти.

К. Аргирис предполагает, что организационное обучение имеет место при двух условиях: во-первых, когда организация достигает того, чего намеревалась достичь, и, во-вторых, когда несоответствие между намерениями и результатами замечается и происходят соответствующие корректировки. Он различает два вида обучения: одноконтурное и двухконтурное. Уэст описывает те же два типа обучения как адаптивное и генеративное.

Одноконтурное или адаптивное обучение является последовательным, инкрементальным и сфокусированным на проблемах и возможностях, которые имеют отношение к деятельности организации. Как писал К. Аргирис (*Argyris, 1992*), организации, в которых одноконтурное обучение является нормой, определяют «направляющие переменные» — каких целей и стандартов они ожидают достичь, — а затем осуществляют мониторинг и анализ достижений и, если это необходимо, корректируют происходящее, замыкая, таким образом, контур. Двухконтурное обучение имеет место, когда процесс мониторинга инициирует действие, переопределяющее «направляющие переменные» таким образом, чтобы они отвечали новой ситуации, которая может возникнуть в результате воздействия внешних условий.

Рис. 34.1. Одноконтурное и двухконтурное обучение

Например, в изменившихся условиях изменяются цели организации — она может принять решение о том, как достичь этих новых целей. Такое обучение превращается в действие; этот процесс показан на рис. 34.1.

К. Аргирис считает, что одноконтурное обучение подходит для решения рутинных, повторяющихся вопросов: «оно помогает выполнять повседневную работу». Двухконтурное обучение больше подходит для сложных, не поддающихся программированию задач. Как указывает Д. Пикард (*Pickard, 1997*), при двухконтурном обучении на первое место выходит вопрос, почему возникла проблема — исследуются корни ее возникновения, а не просто поверхностные симптомы, как бывает при одноконтурном обучении.

На рис. 34.2 приведена модель цикла обучения, разработанная компанией *New Work Consortium* (1999).

Рис. 34.2. Управление обучением для достижения добавленной стоимости; цикл обучения
(Источник: New Learning for New Work Consortium, Managing Learning for Added Value, IPD, 1999)

Принципы организационного обучения

Р. Харрисон (*Harrison, 1997*) разработала пять принципов организационного обучения:

1. Потребность дать сотрудникам яркое и последовательное представление об организации, с которой будет осуществляться общение и строиться отношения, для того, чтобы показать необходимости стратегического мышления на всех уровнях.
2. Потребность разрабатывать стратегию в соответствии с представлением об организации, которое было бы не только ярким, но также открытым и однозначным. Это должно стимулировать поиск стратегических вариантов в широком диапазоне, поддерживать вторичное мышление и направлять творческую деятельность сотрудников на накопление знаний.
3. В структуре представления и целей, частые диалоги, общение и разговоры являются основными инструментами, облегчающими организационное обучение. Важно заставлять сотрудников постоянно пересматривать то, что они считают само собой разумеющимся.
4. Важно развивать благоприятные условия для обучения и создавать климат, способствующий инновациям.

НАУЧАЮЩАЯСЯ ОРГАНИЗАЦИЯ

В основе идеи научающейся организации лежит философия, которую выразил Д. Гарвин (*Garvin,1993*). Она заключается в том, что если организации хотят выжить, обучение должно быть существенной составляющей их политики; обучение на всех уровнях — рабочем, политическом и стратегическом — должно быть сознательным, непрерывным и интегрированным, а управленческий аппарат должен создавать такой эмоциональный климат, в котором весь персонал мог бы непрерывно обучаться.

Определение научающейся организации

П. Сендж (*Senge,1990*), который первым ввел этот термин в широкое обращение, описывал научающуюся организацию как организацию, «где сотрудники непрерывно расширяют свои возможности, помогающие им добиваться нужных результатов, где вырабатываются новые способы мышления, где свободно распространяются коллективные стремления, и где сотрудники непрерывно учатся тому, как осуществлять совместное обучение».

Существует много других определений научающейся организации, все они в духе определения П. Сенджа. В работе М. Педлера и др. (*Pedler et al, 1991*) говорится, что научающаяся организация, это такая организация, «которая облегчает обучение всем своим членам и непрерывно трансформируется». К. Уик и Л. Леон (*Wick and Leon, 1995*) считают научающейся организацией такую организацию, которая «непрерывно совершенствуется, за счет того, что может быстро создать новые и улучшить имеющиеся возможности, необходимых для успеха в будущем».

П. Гарвин (*Garvin, 1993*) определяет научающуюся организацию как организацию, «имеющую навыки в области создания, приобретения и передачи знаний, и модифицирующую свое поведения таким образом, чтобы оно отражало новые зна-

ния и понимание». Он убежден, что научающиеся организации обеспечивают приобретение знаний из опыта, разрабатывают непрерывные программы усовершенствования, используют систематизированные методы решения проблем, а также быстро и эффективно распространяют знания в пределах организации с помощью формальных программ профессионального обучения, связанных с реализацией.

Д. Бургойн (*Burgoyne, 1994*) отметил, что научающиеся организации должны уметь адаптироваться к своему окружению и развивать свой персонал таким образом, чтобы он ему соответствовал. Многим индивидуальным видам работы можно скорее научиться путем «естественных открытий», чем по формулам. В соответствии с его определением (*Burgoyne,1988b*), научающаяся организация направляет деятельность отдельных менеджеров в области карьеры и планирования жизни таким образом, чтобы это удовлетворяло стратегическим потребностям организации. Это осуществляется за счет выявления индивидуальных потребностей, такой формулировки бизнес-стратегий, в которую органично включались бы данные об актуальных навыках, поступившие от отделов, и непрерывного организационного анализа и обучения на основе опыта. В 1999 году Д. Бургойн высказал мысль, что научающаяся организация «обеспечивает здоровую среду для естественного обучения».

Модель научающейся организации

Р. Кандола и Дж. Фуллертон (*Kandola, Fullerton, 1994*) разработали модель научающейся организации на основе следующих шести факторов:

1. *Коллективное видение*, которое позволяет организации идентифицировать будущие возможности, реагировать на них и извлекать из них пользу.
2. *Структура*, обеспечивающая возможности для обучение и облегчающая его.
3. *Поддерживающая культура*, которая поощряет сотрудников подвергать сомнению «статус кво» и задавать вопросы по поводу принятых решений и способов осуществления деятельности.
4. *Доверяющее руководство* — менеджеры, которые искренне верят, что передача полномочий по принятию решений и усовершенствование работы в командах приведет к более высоким показателям работы.
5. *Мотивированная рабочая сила*, которая хочет постоянно приобретать знания.
6. *Усиленное обучение* — процессы и политика, направленные на поощрение обучения среди всех сотрудников.

Развитие научающейся организации

Одним из подходов к развитию научающейся организации, который отстаивает П. Сендж (*Senge, 1990*), является концентрация внимания на коллективном решении проблем внутри организации с использованием командного обучения и «мягкого системного» подхода. При таком подходе рассматриваются все возможные причины возникновения проблемы с тем, чтобы четче разделить их на те, над которыми можно работать, и те, которые являются неразрешимыми.

Р. Гарратт (*Garratt, 1990*) убежден, что менеджеры должны развивать свои способности к обучению, а также работать и учиться в командах. Он стоит за использование развивающих видов деятельности, таких как расширение рамок работы,

обогащение содержания работы, мониторинг и различные формы командной работы и работы над конкретным проектом.

Научающаяся организация и управление знанием

В научающихся организациях очень много времени уделяется вопросам развития и совместного использования знаний, важных для их стратегического успеха. Проблема заключается в том, что трудно уловить знания, не выраженные словами — знания, составляющие мудрость и ноу-хау, которые конкуренты не в состоянии скопировать. Методы совместного использования знаний описывались в гл. 22. Один из предлагаемых Э. Венгер и У. Шайдером подходов — это развитие «групп по обмену опытом», в которых сотрудники, работающием над схожими задачами, могут обмениваться мыслями и обсуждать общие проблемы. И. Уэнджер и У. Шайдер уверены, что сообщество по обмену опытом можно рассматривать в качестве «обучающей экологии»: она имеет собственную жизнь и отражает совместный опыт, преобразуя его в обучение.

Х. Скарбороу и К. Картер (*Scarborough and Carter, 2000*) высказывают мысль, что несмотря на то, что концепции научающейся организации и организационного обучения предложили руководству несколько возможных путей поощрения развития знаний и обучения, для заинтересованных практиков эти концепции заслонил взрывоподобный рост деятельности по управлению знаниями.

Скарборо и Картер так комментируют это:

> Такую ситуацию можно объяснить проблемами перевода их (управления знаниями и организационного обучения) широких холистических принципов на практическую основу. В противоположность этому, инициативы в управлении знаниями все чаще имеют конкретную направленность и могут, таким образом, теснее идентифицироваться с потребностями бизнеса.

Проблемы, связанные с идеей научающейся организации

Понятие научающейся организации остается убедительным из-за своей «рациональности, человеческой привлекательности и заложенного в нем потенциала по повышению организационной эффективности и движения вперед» [Р. Харрисон (*Harrison, 2000*)]. Однако в работе Х. Скарборо и др. (*Scarborough at al, 1999*) возражают: «доминирующая перспектива (идеи научающейся организации) в этом случае та же, что и у организационных систем и проектирования». По-видимому, мало внимания уделяется тому, чему индивидуумы хотят обучаться, и как они этому обучаются. Теоретики научающейся организации, по-видимому, упустили изз виду идею того, что индивидуумам нужно дать возможность инвестировать в собственное развитие (а это — основополагающая тема теории человеческого капитала). Теоретики более склонны сосредоточить внимание на том, как организация может навязать обязанность обучаться, чем на том, как она может создать климат, благоприятствующий коллективному и самонаправляемому обучению.

Точка зрения на организацию как на изучающую систему имеет недостатки. Аргирис и Шон (*Argyris, Schon, 1996*) утверждают, что организации являются продуктами представлений, идей, норм и убеждений, и их форма является гораздо более хрупкой, чем материальная конструкция. Люди в качестве обучаю-

щихся агентов организации действуют такими способами, которые трудно систематизировать. Они обучаются не только индивидуально, у них есть возможности для коллективного обучения [Хойл (*Hoil, 1995*)]. Теория организационного обучения анализирует то, как это происходит и приходит к убеждению, что наиболее важную роль здесь играют культура и окружающие условия, а не системный подход, применяемый концепцией научающейся организации. К. Аргирис и Шон (*Argyris, Schon, 1996*) ссылаются на литературу о научающейся организации, которая ориентирована на практику и дает конкретные рецепты, а это сильно отличается от вопросов, которыми занимаются теоретики организационного обучения и которые касаются коллективного и неформального обучения внутри организации.

Понятие научающейся организации несколько туманно. В нем заключены разнообразные соображения о развитии человеческих ресурсов, систематическом обучении, обучении действием, организационном развитии и управлении знаниями, с примесью указаний по комплексному управлению качеством. Но все это не складывается в убедительное целое. Истерби-Смит (*Easterby-Smith, 1997*) возражает, что попытки создать единую, наилучшую с точки зрения практики структуру для понимания научающейся организации изначально имеют изъяны. Существует огромное количество предписаний, составленных специалистами по обучению и консультантами по менеджменту, но, как уверяет Сломан (*Sloman, 1999*), они зачастую не в состоянии признать, что обучение является непрерывным процессом, а не набором дискретных действий по профессиональному обучению.

Дж. Бургойн, (*Burgoyne, 1999*), одним из первых выдвинувший идею научающейся организации, допускал, что существует некоторая неразбериха относительно этого понятия, что первые размышления по этому поводу были в значительной степени наивными: «Научающаяся организация еще не продемонстрировала свой потенциал полностью или не оправдала наших ожиданий». Он также упомянул, что после десятилетней работы над понятием научающейся организации, огорчает то, успешных исследований на эту тему, в которых бы содержались серьезные идеи, крайне мало, если они вообще есть. Он убежден, что идея научающейся организации должна быть интегрирована с инициативами по управлению знаниями, чтобы связать различные формы знаний, предлагаемые организационным обучением и используемые для повышения ценности товаров и услуг. Это, пишет он, заменит «мягкие инструменты» организационного развития 1970-х гг., которые поспешно внедрялись в практику; «научающаяся организация может опережать имеющиеся методы, и именно в этот вакуум попали традиционные подходы, такие как командная работа, лидерство и развитие персонала».

Однако движение, связанное с идеей научающейся организации, помогло подчеркнуть важность управления знаниями как практического метода продвижения организационного обучения. С точки зрения добавленной стоимости, это, вероятно, обеспечит организациям большую выгоду, чем применение к научающейся организации подхода недостижимой цели, как это было первоначально задумано.

35. КАК ЛЮДИ ОБУЧАЮТСЯ

Политика, стратегия и практика развития человеческих ресурсов организации должны направляться бизнесом и потребностями предприятия в человеческих ресурсах. Отправной точкой должны служить подходы, обеспечивающие возможности для обучения и развития. При этом, следует принимать во внимание различие между обучением и развитием, как его понимают М. Педлер и др. (*Pedler et al, 1989*). Эти авторы считают, что обучение касается вопросов увеличения знаний или достижения более высокого уровня в уже имеющихся навыках, тогда как развитие подразумевает движение к другому образцу существования или функционирования. Именно такие подходы должны быть базой для понимания того, как люди обучаются.

В этой главе, чтобы ответить на вопрос «как люди обучаются?», исследуются такие моменты:

- сущность обучения;
- как проходит обучение – уроки теории обучения;
- требования к эффективности обучения;
- различия формального и неформального обучения;
- роль обучения на рабочем месте;
- понятие непрерывного развития;
- идея самоуправляемого обучения.

В следующей главе рассматривается то, как можно обеспечить обучение, посредством интервенций и программ формального профессионального обучения.

СУЩНОСТЬ ОБУЧЕНИЯ

Обучение, как написано в «Декларации обучения», разработанной рядом ведущих специалистов в области обучения в организациях, (*Honey, 1998*), имеет ряд ключевых особенностей:

- Обучение является сложным и разнообразным, охватывающим все виды категорий, таких как знания, навыки, понимание, убеждения, ценности, отношения и привычки.
- Обучение индивидуально, но может коллективно происходить в группах и организациях.
- Обучение может быть вызвано любым событием — провалами, успехами и всем, что находится в интервале между ними.
- Обучение может быть как процессом, так и результатом.
- Обучение может быть приростным или трансформационным.
- Обучение может быть сознательным и неосознанным.

- Обучение может быть как плановым, так и неплановым.
- Результаты обучения могут быть как желательными, так и нежелательными.
- Не может быть обучения без изменений.
- Обучение может быть как причиной, так и следствием изменения.
- Обучение обладает моральным измерением.

Обучение и выбор связывают прошлое и настоящее и создают возможности для перехода от известного к неизвестному. Обучение ради будущего может дать нам возможность постоянного развития, четкости видения, а также ценностей и поведения, позволяющих достичь нашей цели.

Не существует одного правильного пути обучения, поскольку требуется согласовать разнообразные возможности и предпочтения стилей обучения. Хотя по сути своей процесс обучения является внутренним, его выявление и обучение совместно с другими повышает его ценность.

Можно повысить эффективность того обучения людей. Люди, либо индивидуально, либо коллективно в группах, командах и организациях могут учиться:

- анализировать, как они обучаются;
- усваивать правила и процедуры, улучшающие способы обучения;
- экспериментировать и разрабатывать новые способы обучения;
- у окружающих;
- переводить обучение в новые ситуации.

Обучение тому, как учиться, представляет собой самое основное в обучении. Когда обучение является самоуправляемым, оно становится более эффективным и приносит удовольствие.

КАК ПРОИСХОДИТ ОБУЧЕНИЕ

К. Аргирис (*Argyris, 1993*) указывает, что: «обучение это не просто овладение новым пониманием или новой идеей. Обучение имеет место, когда мы предпринимаем эффективное действие, когда мы обнаруживаем и исправляем ошибку. Как вы узнаете, что вы что-то знаете? — Когда вы можете сделать то, что, как вы считаете, вы знаете».

Индивидуумы обучаются для себя и учатся у других. Они обучаются, работая в команде и взаимодействуя со своими менеджерами, коллегами и людьми вне организации. По словам Д. Бичалла и Л. Лайонса (*Bichall, Lyons, 1995*): «Для того, чтобы обучение на индивидуальном уровне проходило эффективно, важно создать такие условия, в которых поощряются риск и эксперименты, при которых разрешено допускать ошибки, и которые предоставляют средства для того, чтобы заинтересованные лица могли обучаться на этом опыте».

Чтобы понять, как люди обучаются, необходимо рассмотреть:

- процесс обучения;
- понятие кривой обучения;
- ключевые факторы психологии обучения;
- основные теории обучения: закрепляющую, побудительно-респонсивную, теорию познания, теорию самоэффективности;
- цикл обучения Д. Колба (*Kolb*) и стили обучения;

- стили обучения (*Honey and Mumford*);
- обучение обучению;
- как наилучшим образом применять теории обучения — условия эффективного обучения.

Процесс обучения

Существуют три области обучения:

- знания — что индивидуумам нужно знать (познавательное обучение);
- навыки — что индивидуумам нужно уметь делать;
- установки — какие чувства люди испытывают по отношению к своей работе.

Как писал Д. Релей (*Relay, 1994*), обучение представляет собой непрерывное и естественное явление, и самое хорошее обучение тесно связано с практическим опытом — выполнением чего-либо.

Кривая обучения

Кривая обучения показывает, какое время понадобится неопытному человеку для достижения требуемого уровня показателей при выполнении работы или решении задачи. Это иногда называют нормой опытного рабочего (НОР).

Стандартная кривая обучения показана на рис. 35.1.

Скорость обучения может быть разной, в зависимости от эффективности профессионального обучения, опыта и природных способностей обучающегося, а также заинтересованности последнего в обучении. Время, необходимое для достижения нормы опытного рабочего, и скорость, с которой происходит обучение в разное время и которая непостоянна, влияют на форму кривой, как показано на рис. 35.2.

Обучение часто бывает ступенчатым: существует один или более участков, на которых не наблюдается дальнейших успехов. Это может быть вызвано тем, что обучающиеся не могут непрерывно улучшать свои навыки или повышать скорость выполнения работы и нуждаются в паузе для того, чтобы закрепить то, чему они уже научились. Существование ступеней (рис. 35.3) можно использовать для планирования профессионального обучения, чтобы обеспечить специальные периоды закрепления, когда вновь приобретенное мастерство закрепляется на практике, чтобы достичь желаемого стандарта.

При подготовке модуля профессионального обучения, описывающего, чему нужно научиться и какое профессиональное обучение необходимо для достижения навыков требуемого уровня и требуемой скорости, часто желательно действовать последовательно, шаг за шагом, каждый раз занимаясь одной задачей или ее

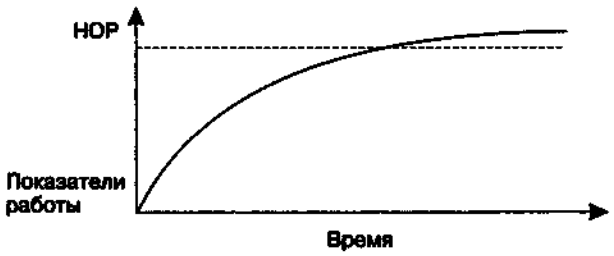

Рис. 35.1. Стандартная кривая обучения

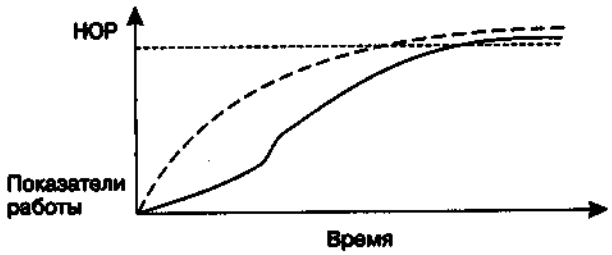

Рис. 35.2. Различные скорости обучения

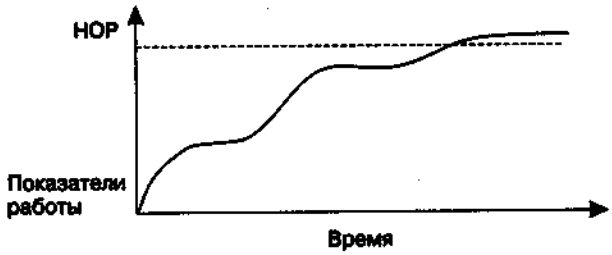

Рис. 35.3. Ступенчатая кривая обучения

частью, закрепляя результат и добавляя другие части, проводя обобщение и закрепление на каждом этапе. Этот метод профессионального обучения называется методом профессионального обучения последовательными частями.

Ключевые факторы психологии обучения

Ключевые факторы психологии обучения были перечислены Релеем (*Relay, 1994*):

- *Мотивация или ощущение цели* – люди лучше обучаются, когда они видят полезный конечный продукт этого процесса.
- *Уместность с точки зрения личного интереса и выбора* — обучение будет лучше мотивировано, если обучающийся считает его уместным.
- *Обучение практикой* — старая пословица гласит: «Я слышу и я забываю. Я вижу и я запоминаю. Я делаю и я понимаю». Понимание существенно для эффективного выполнения работы, и добиться реального понимания можно только делая что-то.
- *Возможность делать безнаказанные ошибки* — обучение практикой означает, что люди подвергаются риску неудачи. Поэтому практика и методы обучения должны гарантировать людям возможность ошибаться, они должны знать, что это им не повредит, но инструкторы должны помогать им извлекать из своих ошибок уроки. Как выразился Сэмюэль Бекет (*Samuel Beckett*): «Попытка. Неудача. Снова попытка. Снова неудача. Но более хорошая неудача».
- *Обратная связь* — обратная связь это наилучший способ для обучающихся узнать, что они делают и увидеть собственный прогресс.

- *Предоставление возможности ученикам обучаться в удобное для них время и в удобном для них темпе* — обучение будет эффективнее, если обучающиеся будут сами управлять им в соответствии с собственными предпочтениями и представлениями об успехах.

Теория обучения

Закрепление

Закрепление происходит, когда прилежные ученики успешно завершают задачу, таким способом их мотивируют продолжать свое обучение. Положительная обратная связь и знание результатов — это гарантия того, что обучение имеет место. Идея закрепления возникла под сильным влиянием теории Б. Скиннера (*Skinner, 1974*) в области психологической обработки и социальной инженерии. Хотя ее иногда критикуют за упрощенность и манипулятивность, она продолжает серьезно влиять на составление программ профессионального обучения.

Кибернетическая и информационная теории

Кибернетическая и информационная теории предполагают, что обратная связь может управлять показателями работы таким же образом, каким термостат управляет системой нагрева. Обучающиеся реагируют на сигналы стимулов, и если последние установлены на основании анализа навыков, их можно использовать для составления программ профессионального обучения. Если разбить задачу на части, каждая из которых имеет собственный сигнал или стимул, обучение можно ускорить, поскольку обучающиеся могут сконцентрироваться на одном отрезке, который легко усвоить.

Теория познания

Эта теория описывает, как люди обучаются опознавать и определять проблемы и экспериментировать, чтобы найти решение. Согласно этой теории, если люди могут сами открывать для себя что-либо, они более склонны развивать при необходимости использовать знания или навыки. Теория познания является базой для совершения открытий, самоуправляемого обучения и процессов «сделай сам». Она предлагает логическое обоснование для семинаров, совместного обучения и обучения на основе конкретных примеров, что помогает людям «воспринимать решение как собственное», как если бы они его сами выработали, а не как что-то навязанное им инструктором.

Эмпирическое обучение

Эмпирическим обучением занимаются люди, размышляющие над своим опытом, чтобы понять его и определить, как его можно применить. Менеджеры, лидеры команд и специалисты по обучению могут помочь им понять, как лучше всего интерпретировать их опыт и извлечь из него максимальную прибыль.

Побудительно-респонсивная теория

Эта теория, разработанная Р. Гагне (*Gagne, 1977*), связывает процесс обучения с целым рядом факторов, а именно:

- *Побуждение* — должна существовать основная потребность или побудительная причина для обучения.
- *Стимул* — необходимо стимулировать людей обучаться.
- *Реакция* — в процессе обучения людям нужно помогать развивать соответствующие реакции; например, знания, навыки и социальная установка приведут к достижению эффективных показателей работы.
- *Закрепление* — эти реакции нуждаются в закреплении с помощью обратной связи и опыта до тех пор, пока не будут заучены.

Самоэффективность

Понятие самоэффективности было разработано А. Бандурой (*Bandura, 1977*). Оно относится к убеждению людей в собственной способности обучиться чему-то и выполнить задачу. Как отметил Д. Гест (*Guest, 1992b*), сильное чувство самоэффективности может быть связано с улучшением показателей работы при обучении.

Циклы обучения Колба и стили обучения

В работе Колба и др. (*Kolb at al, 1974*) был представлен обучающий цикл, состоящий из четырех этапов (рис. 35.4).

Колб определяет эти этапы следующим образом:

- *Конкретный опыт* — он может быть запланированным или случайным.
- *Вдумчивое наблюдение* — заключается в активном осмыслении опыта и его значения.
- *Абстрактная концептуализация (теоретизирование)* — обобщение опыта для разработки различных концепций и идей, которые можно будет применить при возникновении сходных ситуаций.
- *Активное экспериментирование* — проверка концепций или идей в новых ситуациях. Такая проверка дает новый конкретный опыт, и цикл начинается снова.

Ключом к модели Колба является то, что она описывает, как опыт превращается в концепции, которые затем используются для выбора новых ситуаций для опыта. Для эффективного обучения индивидуумы должны быть то наблюдателями, то участниками, переходить от непосредственного участия к более объективному аналитическому взгляду. Каждому человеку свойственен его/ее стиль обучения, и одной из важнейших задач обучающего является научиться подстраивать свои подходы к сти-

Рис. 35.4. Обучающий цикл Колба

лям обучения тех, кого он учит. Обучающие должны отдавать предпочтение этим стилям обучения, а не своим собственным подходам.

Колб выделяет следующие стили обучения:

- *Приспосабливающиеся* учатся методом проб и ошибок, комбинируя конкретный опыт и экспериментальные этапы цикла.
- *Дивергенты* предпочитают конкретные обучающие ситуации абстрактным, а размышлению — активное участие. Такие индивидуумы обладают большими возможностями воображения, они могут рассматривать всю ситуацию с разных точек зрения.
- *Конвергенты* предпочитают экспериментировать с идеями, рассматривая их с точки зрения практической пользы. Их, главным образом, заботит, работает ли теория на практике: они комбинируют абстрактные и экспериментальные аспекты.
- *Ассимиляторы* предпочитают создавать свои собственные теоретические модели и создавать общее объяснение на основе наблюдений над различными фактами. Таким образом, они склонны к размышлению и абстракции.

Стили обучения

Другую классификацию стилей обучения предложили Хони и Мамфорд (*Honey, Mamford, 1986*). Они выделяют четыре стиля:

- *Активисты* полностью включаются без всякого предубеждения в приобретение нового опыта и наслаждаются сложными ситуациями.
- *Мыслители* стоят в стороне и наблюдают за процессом приобретения опыта с разных точек зрения. Они собирают информацию, обдумывают ее и затем делают выводы.
- *Теоретики* адаптируют и применяют свои наблюдения в виде логических теорий. Они стремятся достичь совершенства.
- *Прагматики* стремятся испытывать новые идеи, подходы и концепции, чтобы проверить их работоспособность.

Однако ни один из этих циклов обучения не является замкнутым. Вполне возможно, что один и тот же человек может являться и мыслителем, и теоретиком, а кто-то еще может быть активистом/прагматиком, мыслителем/прагматиком или даже теоретиком/прагматиком.

Обучение тому, как обучаться

Люди постоянно обучаются и в процессе обучения приобретают знания, навыки и понимание. Но их обучение будет более эффективным, если они «учатся тому, как обучаться».

По определению, данному Хони (*Honey, 1998*), процесс обучения тому, как обучаться, представляет собой приобретение знаний, навыков и понимания относительно самого процесса обучения. П. Хони перечисляет его цели:

- обеспечить основу для организации и планирования обучения;
- точно указать, чему люди обучились, и что надо делать лучше или иначе в дальнейшем;

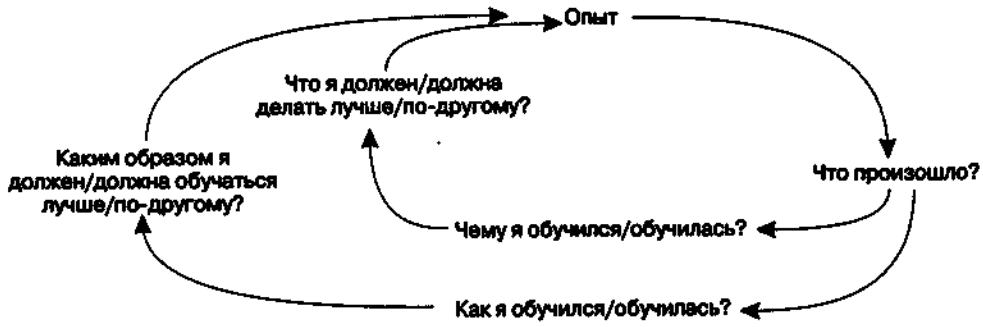

Рис. 35.5. Цикл обучения тому, как учиться

(Источник: P. Honey «Learning to learn», презентация на ежегодной конференции IPD, Харрогейт, 19 октября 1999 года.)

- поделиться с другими тем, чему обучились, чтобы они также могли извлечь из этого пользу;
- проверить качество того, чему обучились;
- передавать то, чему обучились, и применять в разных обстоятельствах;
- самим усовершенствовать процесс обучения, чтобы внимание постоянно уделялось не только тому, чему люди обучаются, но и тому, как они это делают.

П. Хани считает, что люди могут научиться тому, как обучаться, дважды пройдя по этапам цикла обучения (рис. 35.5).

ТРЕБОВАНИЯ К ЭФФЕКТИВНОМУ ОБУЧЕНИЮ

Обучение будет эффективным с большей вероятностью, если оно отвечает пяти следующим требованиям:

1. *Обучающийся мотивирован к обучению.* Это может быть самомотивация или мотивация как результат поощрения и стимулирования со стороны другого человека — менеджера, наставника или инструктора.
2. *Культура организации стимулирует и поддерживает обучение.* Понятие научающей организации возможно несколько нечеткое, но, по крайней мере, оно подчеркивает, что целью организации должно быть развитие культуры, и что она должна поощрять обучение.
3. *Обучающимся принесут пользу: руководство, поощрение, поддержка и обратная связь.* Всем обучающимся, даже тем, кто в основном самомотивирован, будет полезно, если им помогут обнаружить и удовлетворить их потребности в обучении.
4. *Ценность обучения будет выше, если применять уроки теории обучения.* Это означает, что следует обратить внимание на понятие кривой обучения (обучение это постепенный процесс, который надо, по возможности, осуществлять шаг за шагом) и на ключевые факторы психологии обучения, которые будут изложены далее в этой главе.

5. *Обучение будет наиболее эффективным, если оно удовлетворяет потребностям обучающегося.* Люди способны обучаться в разных обстоятельствах, если они ожидают, что это позволит им удовлетворить свои потребности в достижениях, росте, признании и профессиональной востребованности.

НЕФОРМАЛЬНОЕ ОБУЧЕНИЕ

Неформальное обучение — это эмпирическое обучение. Большая часть обучения проходит вне официальных программ профессиональной подготовки. Такое заключение сделал американский департамент по труду в своем отчете за 1996 г., указав, что люди научились 70% того, что они знают о своей работе, неформально, с помощью процессов, которые не предусматривались компанией, и в которые она не вкладывала деньги.

Неформальное обучение, описанное в последующих разделах этой главы, происходит на рабочем месте. Характеристики неформального и формального обучения, описанные Дэвенпортом (*Davenpor, 1999*) сведены в таблицу 35.1.

Преимуществами неформального обучения является следующее:

- Усилия, затраченные на обучение, связаны с делом и сосредоточены на конкретных окружающих условиях.
- Понимания можно быстрее достичь с помощью последовательных шагов, чем если пытаться усвоить сразу всю информацию.
- Обучающиеся сами определяют, как они будут приобретать знания, в которых нуждаются, формальное обучение обычно предлагается пакетами.

Недостатками является следующее:

- Оно зависит от случая: некоторым людям оно принесет пользу, некоторым — нет.
- Оно, по определению, не может быть плановым и систематическим, что означает, что оно не обязательно будет удовлетворять потребностям индивидуума или организации.
- Обучающиеся могут просто перенять плохие привычки.

Таблица 35.1

Характеристики формального и неформального обучения

Неформальное обучение	Формальное обучение
Высокая степень соответствия потребностям индивидуума	Подходит не для всех
Обучающиеся обучаются в соответствии с потребностями	Все обучающиеся обучаются одному и тому же
Может существовать небольшая разница между текущими знаниями и теми, которые являются целью	Может существовать значительная разница между текущими знаниями и теми, которые являются целью
Обучающиеся сами решают, как будет проходить обучение	Инструктор решает, как будет проходить обучение
Немедленное применение («своевременное» обучение)	Разное время применения, часто отдаленное
То, чему научились, легко внедряется	При внедрении на рабочем месте могут возникнуть проблемы
Имеет место в рабочей обстановке	Имеет место в нерабочей обстановке

Исследование, проведенное Центром развития рабочей силы (*Centre for Workforce Development, 1988*), установило, что неформального обучения чаще всего можно добиться в условиях командной работы. Лучше всего неформальное обучение будет поддерживаться в тех командах, которые обладают достаточной степенью автономности и имеют открытую и поддерживающую культуру. У членов таких команд существуют разнообразные перспективы, их поддерживает климат терпимости к риску, а сама команда компетентна и может коллективно решать проблемы.

ОБУЧЕНИЕ НА РАБОЧЕМ МЕСТЕ

Подходы к обучению на рабочем месте

Обучение на рабочем месте, как пишут И. Стерн и И. Соммерфельд (*Stern and Sommerfield, 1999*) происходит в трех формах:

1. *Семинар как площадка для обучения.* В этом случае обучение и работа разнесены в пространстве, деятельность по обучению организована и имеет место вне или около рабочего места. Это может быть центр профессионального обучения компании или «островок профессионального обучения» на одном этаже с цехом, где для обучающихся воспроизводится производственный процесс.
2. *Рабочее место как подходящая для обучения среда.* При этом подходе само рабочее место становится средой для обучения. Непосредственно на рабочем месте проводятся различные виды профессионального обучения, которое в разной степени структурированно. Обучение запланировано и направлено на профессиональную подготовку сотрудников, им обеспечивается поддержка, деятельность структурируется, и проводится мониторинг их успехов.
3. *Обучение и работа неразделимы.* В этом случае обучение становится ежедневной частью работы и встраивается в рутинные задачи. Рабочие развивают навыки, знания и понимание, когда сталкиваются со сложными проблемами в процессе работы. Это можно описать как непрерывное обучение. Зубов (*Zuboff, 1988*) сформулировал это так: «Обучение — это не что-то такое, что требует отдельного времени, вне производственной деятельности, обучение — это суть производственной деятельности».

Некоторые комментаторы рассматривают непрерывное обучение во время работы, которое имеет место при третьем подходе, в качестве признака научающейся организации.

Неформальное обучение на семинарах можно больше не рассматривать в качестве подхода, который принято было называть «сеансы по Нелли (*Nellie*)», когда обучение было оставлено на волю случая. Во время «революция профессионального обучения» 60-х годов были образованы советы по профессиональной подготовке. Их целью было заменить такой случайный подход «систематическим профессиональным обучением» (см. об этом следующую главу). Теперь, видимо, «колесо совершило полный оборот» и интересы практиков сместились с профессионального обучения на обучение на семинарах.

В ходе исследования, проведенного М. Иротом и др. (*M. Eraut et al, 1998*), было установлено, что в организациях с централизованным обучением лишь небольшая часть того, что было усвоено на работе зависит от формального образования

и профессиональной подготовки. По большей части обучение, как утверждают исследователи, было неформальным, оно не было ни четко определено, ни запланировано. Оно естественным образом возникло из сложных вопросов в процессе работы. Эффективность обучения, однако, зависит от уверенности сотрудников, мотивации и способностей. Некоторое формальное профессиональное обучение для развития навыков обычно присутствовало (особенно для вновь поступивших сотрудников), но доминировало эмпирическое обучение и обучение от других сотрудников в процессе работы.

Спектр непрерывного обучения

К. Уоткинс и Марсик (*Watkins and Marsik, 1993*) следующим образом описывают спектр непрерывного обучения на рабочем месте (от неформального до формального):

- неожиданные познания и опыт, когда обучение является случайным побочным продуктом, который может быть осознан, а может быть и не осознан;
- назначение на новую работу или участие в командах, или другие связанные с работой моменты, которые используются для обучения и саморазвития;
- личный опыт, который сотрудники сами инициируют и планируют, включая использование средств массовой информации и поиск инструктора или наставника;
- активное обучение в группах повышения или обеспечения качества — непрерывное обучение с целью постоянного совершенствования;
- планирование объема обучения, в зависимости от планирования карьеры или личного развития;
- сочетание более и менее структурированных возможностей обучения на основе опыта;
- разработанные программы наставничества, инструктажа и/или профессионального обучения в процессе работы;
- своевременно проводимые курсы, организованные как лекции в классных помещениях или как пакеты программ для самообучения, осуществляемые при помощи техники или без таковой;
- формальные программы профессионального обучения, в результате которых можно получить квалификацию.

Что может сделать организация

Организация должна решить, насколько полезно для целей бизнеса будет обучение на рабочем месте, сможет ли оно обеспечить требуемую квалификацию рабочей силы. Главной заботой администрации должно быть:

- повышение сложности самой работы, для этого используется моделирование работы и создаются подходящие условия для обучения на рабочем месте;
- развития знаний менеджеров, методистов и ключевых работников — поддержка и облегчение процесса обучения;
- поощрение обучения в команде и коллективного обучения; это могут быть разработка стратегий управления знаниями и создание «групп по обмену опытом» для проведения неформального обучения;

- согласование и тесное взаимодействие формального и неформального профессионального обучения;
- создание культуры обучения — культуры, признающей важность обучения, для которой характерны положительные инициативы со стороны руководства: поощрение и поддержка обучения на работе и вне ее (например поощрение ключевых работников, содействие им в обучении и вознаграждение их за вклад в развитие обучения на рабочих местах или за организацию новых центров обучения).

НЕПРЕРЫВНОЕ ОБУЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ

Как комментирует Харрисон (*Harrison, 1997*): «В жизни организации ежедневный практический опыт оказывает самое фундаментальное влияние на обучение. Этот опыт включает в себя не только работу, которую выполняют люди, но также и то, как они взаимодействуют с другими сотрудниками в организации и их поведение, социальные установки и ценности».

Отсюда следует, что если работа носит непрерывный характер, то развитие может также быть непрерывным, поскольку люди размышляют над полученным опытом и учатся на нем. Но вероятность этого будет выше, если размышление и обучение поощряются и, в определенной степени, введены в структуру управления развитием и показателями работы. Организация ИПР следующим образом прокомментировала это в своем своде правил по практике непрерывного развития: «Обучение и работа, насколько это возможно, должны быть интегрированы. Это означает, что всех сотрудников следует поощрять к обучению, в основе которого лежат проблемы, противоречия и успехи ежедневной деятельности».

САМОУПРАВЛЯЕМОЕ ОБУЧЕНИЕ

Самоуправляемое или самонаправляемое обучение означает, что индивидуумы берут на себя ответственность за удовлетворение собственных потребностей в обучении для улучшения показателей работы, для желаемого карьерного роста, или для расширения своей профессиональной востребованности внутри и за пределами той организации, где они работают. В основе самоуправляемого обучения лежат процессы, которые позволяют индивидуумам определить, чему им надо обучиться, — размышление над их практическим опытом и анализ того, что им нужно знать и уметь делать, чтобы работать лучше и достичь прогресса в карьере.

М. Ноулс (*M. Knowles, 1989*) доказал, что все индивидуумы от природы могут самонаправлено обучаться, даже если для начала они нуждаются в помощи. Как отмечает Харрисон (*Harrison, 1997*): «никто не будет узнавать ничего нового, пока не появится стимул для активизации процесса обучения».

Самоуправляемое обучение относится к саморазвитию, за ним следует самооценка, которая ведет к лучшему самопониманию. В работе Педлера и др. (*Pedler at al, 1989*) рекомендован следующий четырехэтапный подход:

1. *Самооценка*, основанная на анализе индивидуумами их работы и жизненной ситуации.
2. *Диагноз*, поставленный на основе анализа потребности в обучении и приоритетов.

3. *Планирование действий* для того, чтобы определить, какие задачи стоят перед человеком, какая помощь необходима, какие препятствия возможны, какие ресурсы (включая человеческие) необходимы, а также сколько времени это займет.
4. *Мониторинг и анализ* для того, чтобы обеспечить прогресс в выполнении плана.

Мамфорд (*Mamford, 1994*) предложил осуществлять самоуправляемое обучение следующим образом:

- Определить стили обучения индивидуумов.
- Проанализировать, насколько сильно их стиль поощряет или, напротив, ограничивает их обучение.
- Проанализировать, насколько они умеют наблюдать, размышлять, анализировать, проявлять творческую активность, принимать решения и оценивать, и решить, как использовать их умения наиболее эффективно.
- Проанализировать их работу и другую практическую деятельность, к которой они привлекались, на предмет того, какие возможности для обучения они предоставляют.
- Найти потенциальных помощников в процессе саморазвития: менеджеров, коллег, инструкторов, наставников (т. е. индивидуумов, не являющихся теми менеджерами или инструкторами, которые обеспечивают руководство и советы).
- Разработать задачи обучения и план действий — план персонального развития или контракт на обучение.
- Ежедневно выделять время для ответа на вопрос «Чему вы научились сегодня?»

Концепция анализа и диагностики, изложенная в работе Педлера и др., а также убежденность Мамфорда в ценности анализа возможностей обучения внесли свой вклад в более глубокое понимание управления показателями работы. Следует обращать внимание на реальную работу, которую выполняют люди в настоящее время и которую, возможно, они будут выполнять в будущем, а также на то, чему им надо для этого научиться и как осуществить такое обучение.

Однако также признано, что для самообучения необходимы стимул, помощь и руководство. И вот здесь важную роль играет управление показателями работы.

Принцип, на котором основано самоуправляемое обучение — это то, что люди обучаются лучше и готовы заниматься этим дольше, если они извлекают из этого что-то для себя. Но может потребоваться указать направление поиска и помочь в его осуществлении. Направление поиска можно обеспечить посредством процессов управления показателями работы. Так, в части VIII данной книги говорится, что в соглашение о показателях работы может быть включен персональный план обучения или развития (глава 31); в нем также может оговариваться, какую помощь обучающийся будет получать от менеджера и организации.

План может быть представлен в виде *соглашения или контракта об обучении*. Это соглашение между индивидуумом и его менеджерами и, часто, инструктором или наставником; оно обычно бывает в письменной форме и заключается для того,

чтобы достичь определенной цели. Партнеры по контракту договариваются о том, какие цели будут достигнуты и каковы будут роли сторон. Это требуется для создания климата осведомленности о возможностях учебы и развития, а также для разработки учебных мероприятий, чтобы выработать стили и навыки обучения.

В частности, организация может поощрять самоуправляемое обучение, гарантируя обучающимся, что:

- они сами определят, какое им может понадобиться руководство и что им нужно знать, чтобы эффективно выполнять свою работу;
- им укажут, где они могут получить необходимые для обучения материалы и информацию;
- план и программа обучения будут подготовлены как часть контракта по обучению;
- обучающиеся подготовят план персонального развития, как описано в главе 37, указав, чему им нужно обучиться, как они хотят развиваться, и какие действия нужно предпринять, чтобы достичь целей обучения и развития.

36. ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ ОБУЧЕНИЕ

ОПРЕДЕЛЕНИЕ

Профессиональное обучение — это имеющее определенную форму, систематическое изменение поведения через формирование новых навыков, которое происходит в результате получения образования, инструктажа, развития и планомерного практического опыта.

ЦЕЛЬ

Основная задача профессионального обучения состоит в том, чтобы помочь организации достичь своих целей, увеличив стоимость ее ключевого ресурса — работников, которых она нанимает. Профессиональное обучение означает инвестирование в работников; оно дает им возможность лучше выполнять работу и максимально использовать данные им от природы способности. Как правило, цели профессионального обучения состоят в том, чтобы:

- развить навыки и компетенции работников и повысить показатели их труда; способствовать росту работников внутри организации, чтобы в будущем, насколько это возможно, удовлетворять ее потребности за счет внутренних человеческих ресурсов;
- ускорить процесс формирования новых навыков у начинающих работников — принятых на работу, переведенных на другую должность или повышенных, — и как можно быстрее и экономичнее сделать их вполне компетентными.

ВЫГОДЫ

Эффективное профессиональное обучение может:

- свести к минимуму затраты на обучение;
- повысить показатели отдельного работника, группы и организации — количество, качество, скорость выполнения работы и общую производительность;
- повысить гибкость в работе, за счет расширения круга навыков, которыми владеют работники (универсальность);
- привлечь высококвалифицированных работников, поскольку оно предлагает им возможности обучения и развития, повышает их компетентность, улучшает навыки и, в конечном итоге, позволяет им получить большее удовлетворение от работы, более высокое вознаграждение и перспективы карьерного роста;
- повысить приверженность работников, поощряя их идентифицировать себя с миссией и целями организации;

- способствовать управлению изменениями: оно позволяет лучше понять причины изменений и дает работникам знания и навыки, необходимые, чтобы адаптироваться к новым ситуациям;
- способствовать развитию в организации позитивной культуры, такой, которая, к примеру, ориентирована на повышение показателей труда;
- обеспечить более высокий уровень обслуживания покупателей.

ПОНИМАНИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБУЧЕНИЯ

Для того, чтобы понять, каким образом разрабатывать и проводить профессиональное обучение внутри организации, вначале необходимо оценить теории и подходы к обучению и развитию, которые обсуждались в главе 35. Затем необходимо оценить другие подходы к профессиональному обучению. Они описываются в этой главе, а именно:

- философия профессионального обучения — та основа, на которой будут разрабатываться философия и политика профессионального обучения;
- процесс профессионального обучения — каким образом можно запланировать, осуществить и оценить критерии профессионального обучения, программы систематического обучения и вмешательства;
- выявление потребностей в профессиональном обучении — определение того, какой тип обучения требуется и предоставление гарантий в том, что он соответствует потребностям работника и организации;
- планирование профессионального обучения — решение о том, как удовлетворить долгосрочные и краткосрочные потребности организации, групп и отдельных сотрудников в профессиональном обучении, отбор и использование соответствующих методов обучения;
- проведение профессионального обучения — реализация программ обучения для различных категорий работников;
- ответственность за профессиональное обучение — определение того, кто планирует и реализует программы обучения;
- оценка профессионального обучения — определение того, в какой степени обучение удовлетворяет существующим потребностям.

ФИЛОСОФИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБУЧЕНИЯ

Философия профессионального обучения показывает, какое значение организация придает обучению. Некоторые организации применяют подход невмешательства, считая, что работники выяснят, что им делать сами или наблюдая за опытным работником. Если фирма такого типа испытывает недостаток квалифицированных работников, она нанимает их из тех фирм, которые действительно делают инвестиции в профессиональное обучение.

Другие компании только на словах поддерживают профессиональное обучение и в хорошие времена без разбора выделяют на него деньги, но в плохие — первым делом сокращают бюджет на обучение.

Организации с позитивной философией обучения понимают, что они живут в мире, в котором конкурентное преимущество зависит от наличия более квалифи-

цированных работников, чем персонал других фирм, и что эту потребность не удовлетворить без инвестиций в развитие навыков и компетентности своих работников. Они также признают, что нехватка квалифицированных работников может представлять угрозу их будущему росту и процветанию. Со строго коммерческой точки зрения эти фирмы убеждены, что инвестиции в обучение возвращаются сполна. Они понимают, что может быть сложно рассчитать доход на такие инвестиции, но они уверены, что материальные и нематериальные выгоды от профессионального обучения, которые описаны ранее в этой главе, будут более чем оправдывать затраты.

Недостаточно просто верить в профессиональное обучение. Эту веру должна поддерживать позитивная и реалистичная философия, объясняющая, каким образом повышение квалификации вносит вклад в решение основных задач. В основе этой веры лежит потребность точно установить цели профессионального обучения, чтобы было видно, каков доход от инвестиций в него, точно также как другие инвестиции должны демонстрировать свою окупаемость. Ниже описываются области, в отношении которых такая философия должна разрабатываться.

Стратегический подход к профессиональному обучению

Стратегия профессионального обучения имеет долгосрочный характер, она касается того, какие навыки, знания и уровень компетентности работников необходимы компании. Философия профессионального обучения подчеркивает, что обучение и развитие должны быть неотъемлемой частью процесса управления. Управление показателями труда требует, чтобы менеджеры регулярно проводили с подчиненными им группами и работниками обзоры показателей труда, согласовывали цели и выясняли, какие факторы влияют на показатели труда, и каковы потребности в обучении и развитии. Чтобы удовлетворить эти потребности менеджеры должны работать совместно со своими группами и отдельными работниками. Для этого используется наставничество, консультации и соответствующие виды деятельности по профессиональному обучению и повышению квалификации. Управление показателями труда приводит к созданию планов личного развития и соглашений об обучении или учебных договоров.

Обучение значимое

В то время как некоторые организации не занимаются профессиональным обучением вообще, другие склонны увлекаться «обучением, ради обучения». Хотя во время спада такая деятельность менее вероятна, организации, связывающие себя обучением в тех сферах, где выгоды (в виде возросших показателей труда в ключевых сферах деятельности) не выяснены до конца, рискуют. Профессиональное обучение должно быть значимым, т. е. оно должно удовлетворять существующим потребностям.

Обучение проблемно ориентированное

Профессиональное обучение должно быть проблемно ориентированным. Оно должно быть спланировано так, чтобы ликвидировать расхождение между тем, что работники могут делать и тем, что они должны делать сейчас и в будущем.

Проблема может быть сформулирована негативно, в форме недостатков, которые необходимо исправить, или позитивно и указывать на то, каким образом можно удовлетворить потребность в развитии новых навыков или углубить знания, чтобы отвечать будущим требованиям.

Обучение, ориентированное на действия

Философия профессионального обучения должна подчеркивать, что обучение существует для того, чтобы что-то происходило: чтобы работники работали и могли лучше делать то, что они делают сейчас, или то, чего они не могли делать прежде. Цели любого учебного мероприятия или программы следует определять с точки зрения результатов — того, что работники смогут делать после обучения, и того, чего они смогут достичь.

Профессиональное обучение, связанное с показателями труда

Философия обучения, связанного с показателями труда, подразумевает установление прямой связи профессионального обучения с требованиями к показателям труда и компетентности — например требованиями, сопутствующими внедрению нового продукта, процесса или системы.

Постоянное развитие

Профессиональное обучение не следует рассматривать просто как короткие, обособленные курсы, читаемые в различные периоды карьеры работника. Профессиональное обучение — это непрерывный процесс, и следует проводить политику постоянного развития, как это описано в главе 33.

Политика обучения

Политика обучения выражает философию организации в отношении профессионального обучения. Она дает указания о количестве учебных курсов, которые должны быть проведены (например, каждый, кто занимает должности менеджеров, специалистов или бригадиров, должен проходить, по крайней мере, пятидневный, стандартный тренинг каждый год), процентах от оборота, которые должны быть отведены на обучение, масштабе и целях обучающих программ и ответственности за их проведение.

ПРОЦЕСС ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБУЧЕНИЯ

Условия эффективного обучения

Теория обучения утверждает, что существует десять основных условий, необходимых, чтобы профессиональное обучение было эффективным:

1. *Работники должны быть мотивированы обучаться.* Они должны отдавать себе отчет в том, что если они хотят, чтобы от их работы они сами и другие люди получали удовлетворение, то их нынешний уровень знаний, навыков или компетентности, существующие установки и поведение необходимо совершенствовать. Поэтому они должны ясно представлять себе, какое поведение им следует усвоить.

2. *Обучающимся следует установить стандарты выполнения работы.* Обучающиеся должны ясно определить цели и стандарты, которые они считают приемлемыми и могут использовать для оценки своего развития.
3. *У обучающихся должно быть руководство.* Им необходимо руководство и обратная связь о том, как они учатся. Самомотивированные работники большую часть этого могут обеспечить себе сами, но все же должен быть преподаватель, чтобы поддерживать их и помогать, когда это необходимо.
4. *Обучающиеся должны получать удовлетворение от обучения.* Они способны учиться в самых тяжелых условиях, если обучение удовлетворяет одну или несколько их потребностей. И наоборот, самые лучшие программы обучения могут не оправдать ожиданий, если обучающиеся не видят в них пользы.
5. *Обучение — активный, а не пассивный процесс.* Необходимо, чтобы обучающиеся были увлечены своими преподавателями, соучениками и предметом программы обучения.
6. *Следует применять подходящие методы.* Преподаватели имеют большой запас учебных тем и средств обучения. Но они должны разборчиво их использовать, в соответствии с потребностями должности, работника и группы.
7. *Методы обучения должны быть разнообразными.* Использование разнообразных методик, при условии, что все они одинаково подходят для конкретных условий, способствует обучению, поддерживая интерес обучающихся.
8. *Следует выделить время на усвоение новых навыков.* На то, чтобы усвоить, проверить и принять новые навыки, требуется время. Его следует предусмотреть в программе обучения. Очень многие преподаватели чрезмерно переполняют свои программы новой информацией и не дают достаточных возможностей для ее практического освоения.
9. *Правильное поведение обучающихся должно подкрепляться.* Обычно обучающиеся хотят незамедлительно знать, правильно ли они делают то, чему их учат. В длительных программах обучения требуются промежуточные шаги, на которых могут быть закреплены новые навыки.
10. *Необходимо понимать, что существуют разные уровни обучения, и что они требуют разных методов и занимают разное время.* Ниже перечислены четыре уровня в порядке возрастания сложности:
    - На простейшем уровне обучение требует непосредственных физических реакций, запоминания и элементарных упражнений.
    - На более высоком уровне обучение подразумевает адаптацию существующих знаний или навыков к новой задаче или среде.
    - На следующем уровне обучение становится сложным процессом, когда принципы определяются в сфере практики или действий, когда должна быть составлена серия отдельных заданий, или когда обучение затрагивает навыки межличностного общения.
    - Самая сложная форма обучения имеет место тогда, когда оно связано с ценностями и установками людей и групп. Это не только самая сложная сфера, но и самая опасная.

Систематическое повышение квалификации

Теорию систематического повышения квалификации предложили Советы производственного обучения (*Industrial Training Boards*) в конце 1960-х. Систематическое профессиональное обучение — это обучение, которое специально предназначено для удовлетворения определенных потребностей. Его планируют и проводят люди, которые знают, как обучать, а результаты обучения тщательно оцениваются.

Систематическое профессиональное обучение основано на простой четырехэтапной модели, выраженной следующим образом:

- Определить потребности в обучении.
- Решить, какого рода обучение требуется для удовлетворения этих потребностей.
- Привлечь к планированию и проведению обучения опытных и подготовленных преподавателей.
- Изучить и оценить программу обучения, чтобы гарантировать, что оно будет эффективно.

Эта модель является хорошей основой для планирования программ обучения; однако, она слишком упрощена: обучение — более сложный процесс. Другой недостаток теории систематического обучения состоит в том, что в ней недостаточно подчеркивается, что за обучение ответственны и менеджеры и работники. Под влиянием учебных советов в 1970-х годах развивалась «индустрия обучения», которая навязывала или пыталась навязать торговым и промышленным фирмам перегруженные ненужными деталями, формализованные программы; «индустрия», которая, разумеется, была в значительной степени разрушена. Однако тот факт, что теории систематического обучения была плохо реализована на практике, не уничтожил ее суть. Необходимо было разработать более реалистичный подход. Таким подходом стало «планомерное профессиональное обучение».

Планомерное профессиональное обучение

Планомерное профессиональное обучение, согласно определению Дж. Кеннея и М. Рейда (*Kenney and Reid, 1994*), представляет собой «обдуманное вмешательство, нацеленное на успешное проведение обучения, необходимого для улучшения показателей труда». Процесс планомерного обучения, как показано на рис. 36.1, состоит из следующих шагов:

1. *Выявить и определить потребности в обучении* — это подразумевает анализ корпоративных, групповых, профессиональных и индивидуальных потребностей в приобретении новых навыков или знаний либо в повышении имеющегося уровня компетентности. Анализ охватывает не только проблемы, которые надо решить, но и будущие требования. На этом этапе принимается решение о том, в какой степени обучение представляет собой лучший и наиболее эффективный способ решения проблемы.
2. *Определить, что требуется изучать* — необходимо, как можно точнее определить, какие навыки и знания должны быть усвоены, какие компетенции должны быть развиты, и какие установки должны быть изменены.
3. *Определить цели профессионального обучения* — цели обучения устанавливаются так, чтобы было ясно не только, что должно быть изучено, но и что обучающиеся должны уметь делать после прохождения учебной программы.

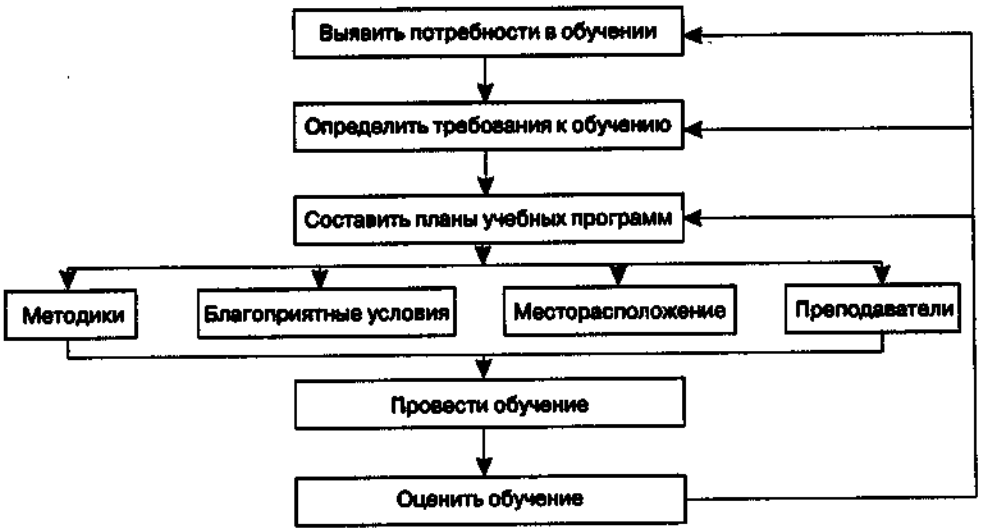

Рис. 36.1. Процесс планомерного профессионального обучения

4. *Составить учебные программы* — они должны разрабатываться так, чтобы удовлетворять потребностям и достигать поставленных целей, используемые учебные методики должны соответствовать местам проведения обучения.
5. *Решить, кто проводит обучение* — нужно решить, будет ли обучение проводиться внутри или вне организации. Следует также распределить ответственность между отделом обучения, менеджерами или руководителями групп и работниками.
6. *Провести профессиональное обучение* — гарантировать, что используются самые подходящие методы, дающие обучающимся возможность приобрести навыки, знания, уровень компетентности и установки, которые им необходимы.
7. *Оценить обучение* — контроль и оценка эффективности профессионального обучения осуществляются во время его проведения, а затем по результатам определяют, в какой степени достигнуты цели, которые обучение преследовало.
8. *При необходимости внести изменения и расширить обучение* — на основе проведенной оценки принять решение о том, в каких улучшениях нуждается программа планомерного обучения.

Системный подход к планомерному обучению

Только что описанный процесс обучения будет эффективно работать только при условии, что он полностью интегрирован с системами взаимоотношений, структурой и работой в организации. Комиссия по работе с трудовыми ресурсами (*Manpower Services Commission, 1981*) определяет системный подход к обучению как:

> Выявление того, какими были вложения, результаты и компоненты, и какие подсистемы были задействованы, и определение того, какой вклад обучение может внести в совершенствование работы, подразумевая, что оно повышает эффективность человече-

ской составляющей фирмы (работников) в противоположность механизмам и рабочим процедурам. Системный подход применяется к планированию учебы, компонентами чего являются стратегии и работники, а цели сформулированы в терминах обучения. Наконец, системный подход применяется к взаимодействию между обучением и работой, чтобы предоставить обратную связь, которую можно использовать для последующего совершенствования обучения.

Системный подход требует, чтобы те, кто готовит учебные планы, принимали во внимание все факторы и переменные, которые могут повлиять на обучение. Другими словами, на программу профессиональной подготовки для какой-то должности в одной части организации могут влиять события, происходящие где-нибудь в другом месте, внутри или вне компании, и план курса должен учитывать эти взаимодействия.

ВЫЯВЛЕНИЕ ПОТРЕБНОСТЕЙ В ПРОФЕССИОНАЛЬНОМ ОБУЧЕНИИ

Профессиональное обучение должно иметь цель, и эту цель можно установить только при условии, что потребности организации, а также ее групп и работников, в обучении систематически выявляются и анализируются.

Анализ потребностей в обучении: цели

Анализ потребностей в обучении до некоторой степени затрагивает расхождения между тем, что происходит, и тем, что должно происходить. Именно эта ниша должна быть заполнена с помощью обучения (рис. 36.2) — должна быть ликвидирована разница между тем, что работники знают и могут делать, и тем, что они *должны* знать и уметь.

Рис. 36.2. Расхождения, которые должны быть ликвидированы в ходе обучения

Однако необходимо избегать ловушки подхода «модель недостатков», который подразумевает, что обучение относится только к исправлению допущенных ошибок. Обучение является значительно более позитивным. Оно больше связано (или должно быть связано) с выявлением и удовлетворением потребностей в формировании и развитии новых навыков, таких как универсальность, готовность выполнять дополнительные обязанности, повышение разносторонней компетентности и подготовка работников к ответственности более высокого уровня в будущем.

Анализ потребностей в обучении: области

Потребности в обучении следует анализировать, во-первых, относительно организации в целом — корпоративные потребности; во-вторых, относительно подразделений, групп, отделов или профессий внутри организации — групповые потребности; и, в-третьих, относительно отдельных работников — индивидуальные потребности. Эти три сферы взаимосвязаны (рис. 36.3). Анализ корпоративных потребностей приводит к выявлению потребностей в обучении в различных подразделениях или профессиях, тогда как они, в свою очередь, будут указывать на то, что нужно изучить отдельным работникам. Процесс может происходить и в обратном порядке. При анализе потребностей отдельных работников, выясняются потребности, которые можно обобщить. Выяснение групповых и индивидуальных потребностей будет способствовать определению потребностей организации. Однако могут существовать некоторые более общие требования к обучению, связанные только с компанией в целом, которые необходимы для развития бизнеса, и вся программа обучения может быть чем-то большим, чем просто сумма ее частей.

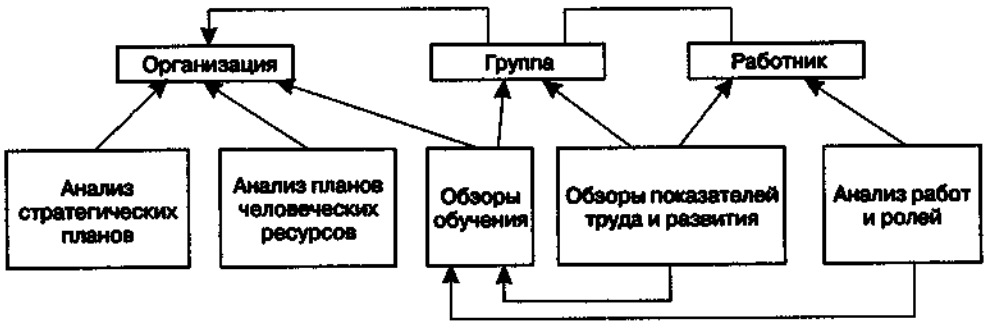

Рис. 36.3. Анализ потребностей в профессиональном обучении: сферы и методы

Источники информации

Б. Уолтерс (*Walters, 1983*) выделяет девять источников информации, которая помогает определить приоритеты в обучении. Это:

1. *Организационные цели и корпоративные планы*, которые указывают направление движения организации, и, следовательно, главные приоритеты обучения.
2. *Планирование человеческих ресурсов и преемственности*, которое дает информацию о будущих требованиях к навыкам руководящего состава.
3. *Кадровая статистика*, например — статистика текучести кадров, высвечивающая вопросы, связанные с ЧР, которым может быть посвящено обучение.
4. *Интервью в уходящими сотрудниками*, которые могут указать на недостатки в учебных мероприятиях.
5. *Консультации с менеджерами высшего звена*, которые собирают мнения о потребностях в обучении от тех, кто принимает ключевые решения.
6. *Данные о производительности, качестве и показателях труда*, которые показывают, где существуют расхождения между ожиданиями и результатами

или негативные тенденции, а, следовательно, подсказывают потребности в обучении.

7. *Изменения структуры отделов*, которые дают информацию о грядущих событиях и связанных с ними потребностях в профессиональной подготовке.
8. *Запросы руководства* об обучении, где изложены текущие потребности.
9. *Информация о финансовых планах*, от которой зависит, будет ли достаточно денежных средств на обучение,. и можно ли поддерживать новые подходы, если ресурсы ограничены.

Еще два источника, прямо не упомянутые Б. Уолтером, это планы внедрения новых технологий или разработки ИТ систем и маркетинговые планы, которые показывают, где требуются новые навыки для вывода на рынок новых продуктов или услуг, использования особых методов продаж или функционирования на новых территориях.

Методы анализа потребностей в профессиональном обучении

Эти источники предоставляют основу для подробного анализа потребностей в обучении, для чего используются описанные ниже методы.

Бизнес-планы и планы человеческих ресурсов

Стратегия обучения должна, в большой степени, определятся стратегиями и планами коммерческой деятельности организации и ЧР, в том числе планами внедрения новых технологий, на которых основаны планы по человеческим ресурсам. Они должны в общих чертах указывать на то, какие типы навыков и компетенций могут потребоваться в будущем и сколько понадобится работников, имеющих такие навыки и компетенции. Эти общие данные следует преобразовать в более конкретные планы, которые предусматривают, к примеру, выход после учебных программ работников с конкретными навыками или совокупностью навыков (универсальных работников).

Анализ работ

Анализ работ в целях проведения обучения означает подробное рассмотрение содержания работ, стандартов их выполнения с точки зрения качества и производительности, а также знаний, навыков и компетенций, необходимых для того, чтобы успешно выполнять работу и, таким образом, удовлетворять стандартам показателей труда.

Методы анализа работ, навыков и компетентности описывались в главе 23. В целях обучения необходимо гарантировать, что информация, полученная в результате анализа, затрагивает:

- все проблемы, с которыми сталкиваются работники, занимающие определенную должность, при формировании основных навыков и их применении;
- все недостатки в выполнении работниками своей работы, возникающие из-за недостатка знаний и навыков или из-за слабой мотивации, что необходимо исправить посредством обучения;
- все области, где уровень компетентности не соответствует установленным стандартам;

ПЕРЕЧЕНЬ ТРЕБОВАНИЙ К ОБУЧЕНИЮ	
Название роли: менеджер по продукту	**Отдел:** маркетинга
ЧТО РАБОТНИК, ВЫПОЛНЯЮЩИЙ ДАННУЮ РОЛЬ, ДОЛЖЕН ЗНАТЬ	
Результаты обучения	**Методы обучения**
• Рынок книжного клуба	• Наставничество: менеджер по маркетингу и менеджер по рекламе
• Способность исследовать рынок	• Наставничество: менеджер по маркетинговым исследованиям
• Интерпретация рыночных данных	• Наставничество: менеджер по исследованиям торговых операций
• Процессы реализации книжного клуба	• Наставничество: менеджер по реализации
• Деятельность креативного отдела	• Наставничество: руководитель креативной группы
• Заказ книг и контроль запаса	• Наставничество: менеджер по книжной продукции
• Практика прямого маркетинга и маркетинга, основанного на потоках информации	• Курсы Института прямого маркетинга
ЧТО РАБОТНИК, ВЫПОЛНЯЮЩИЙ ДАННУЮ РОЛЬ, ДОЛЖЕН УМЕТЬ ДЕЛАТЬ	
Результаты обучения	**Методы обучения**
• Подготовить бюджет клуба	• Наставничество: бухгалтер по бюджету
• Подготовить маркетинговые планы	• Наставничество: куратор
• Провести тестирование	• Наставничество: отдел исследования торговых операций
• Подготовить участников кампаний по найму работников	• Чтение: руководство менеджера по продукту
• Отобрать перечни развернутых подзаголовков объявления и выбрать броский заголовок	• Наставничество: редактор клуба и менеджер по товарным запасам
• Определить требования к объявлениям и брошюрам	• Наставничество: куратор, руководитель креативной группы
• Проанализировать результаты кампаний по найму работников	• Чтение: предыдущие анализы
• Подготовить маркетинговые отчеты	• Чтение: предыдущие отчеты, наблюдение, совещания по обзору рынка
КОММЕНТАРИИ К МЕТОДАМ ОБУЧЕНИЯ	
• Кураторство обеспечено менеджером по маркетингу и работником, которого назначил старший менеджер по продукту. • Вводная программа подготовлена менеджером по обучению и развитию. • Должны быть запланированы курсы дополнительного обучения по управлению проектами, написанию отчетов, навыкам презентации и позитивному поведению. • Обзоры успехов проведены менеджером по маркетингу и менеджером по обучению и развитию. • Менеджер по продукту должен управлять своим обучением в соответствии с программой	

Рис. 36.4. Пример перечня требований к обучению

- все области, где грядущие изменения в процессах, методах работы или должностных обязанностях указывают на потребность в обучении;
- каким образом проводится обучение в настоящем, и насколько оно эффективно.

Результат анализа работ следует представить в виде перечня требований к обучению, который описан ниже.

Перечень требований к обучению

Перечень требований к обучению является результатом анализа работ. Общие обязанности, содержащиеся в должностной инструкции, разделены в нем на отдельные задания, которые должны быть выполнены. Затем подробно изложены характеристики или свойства, которые работник должен иметь для того, чтобы успешно выполнять эти задания. Такими характеристиками являются:

- *Знания* — то, что работнику необходимо знать. Это могут быть специальные, технические или коммерческие знания. Или это могут быть знания о коммерческой, экономической или рыночной среде; о том, как должны работать станки; как использовать материалы или оборудование или выполнять процедуры; или о потребителях, клиентах, коллегах или подчиненных, с которыми работник сталкивается, и о факторах, которые влияют на их поведение. Или же эти знания могут относиться к имеющимся проблемам и тому, каким образом с ними следует справляться.
- *Навыки* — то, что работнику необходимо уметь делать для достижения результатов эффективного использования знаний. Навыки формируются постепенно в ходе повторения и приобретения опыта. Это могут быть навыки физического или умственного труда, навыки восприятия или общения.
- *Компетенции* — поведенческие компетенции, необходимые для достижения требуемого уровня показателей труда.
- *Установки* — склонность вести себя или выполнять работу таким образом, чтобы это соответствовало требованиям должности.
- *Стандарты выполнения работы* — то, чего способен достичь вполне компетентный работник.

Перечень требований к обучению (рис. 36.4) можно представить обучающимся или вновь принятым работникам.

Обзоры показателей труда

Процессы управления показателями труда, которые описаны в части VIII, должны быть основным источником информации об индивидуальных потребностях в обучении и развитии. Подход управления показателями труда к обучению концентрируется на подготовке программ повышения показателей труда и учебных договорах или планах личного развития, которые связаны с совместно разработанными планами деятельности. Акцент делается на постоянном развитии. Каждый контакт между менеджерами и работниками в течение года рассматривается как благоприятная возможность для обучения.

Обзоры обучения

Обзоры обучения собирают всю информацию, полученную другими методами анализа для того, чтобы дать основание для разработки и реализации стратегии обучения. Однако необходимо дополнить эту информацию обсуждением с работниками. Лучший способ начать — обсудить их требования к работе и рабочие проблемы и лучше понять их потребности в обучении, основываясь на том, что они говорят вам о рабочих вопросах. Работники часто затрудняются четко и ясно высказать свои потребности в обучении и вполне могут дать ненужную информацию. Но обычно они хотят говорить о своей работе.

Обзоры обучения обращают особенное внимание на то, в какой степени существующие учебные мероприятия удовлетворяют потребности в обучении. Дополнительную информацию можно получить на основе оценок обучения (см. далее в этой главе).

Обзор установок можно использовать для выяснения мнений работников о нынешнем объеме и уровне обучения.

СОСТАВЛЕНИЕ ПЛАНОВ УЧЕБНЫХ ПРОГРАММ

Каждую учебную программу необходимо планировать отдельно, и этот план должен постоянно развиваться, учитывая появление новых потребностей в обучении и данные обратной связи. Прежде чем рассматривать определенные аспекты учебных программ для менеджеров, руководителей групп, производственного и административного персонала, необходимо принять решение по вопросам, которые обсуждаются ниже.

Цели

Важно тщательно рассмотреть цели учебной программы, то есть, результаты обучения. Цели можно определить как «эталонное поведение» — стандарты поведения на работе или то, что требуется изменить в процессе обучения. Следует определить, что обучающийся будет способен делать, когда вернется на рабочее место, завершив курс обучения; другими словами, целевое поведение. Применение полученных знаний и поведение на работе — это то, что имеет значение. Цели обучения лучше всего выразить следующим образом:

> По завершении обучения (или данной части курса) обучающийся будет способен... (читать балансовый отчет, программировать микрокомпьютер, работать в текстовом редакторе, выполнять работу с высокой степенью точности и т. д.).

Содержание

Содержание учебной программы определяется исключительно анализом потребностей в обучении и оценкой того, что необходимо сделать для достижения утвержденных целей обучения.

Продолжительность

Очевидно, что продолжительность учебной программы зависит от ее содержания. Однако следует тщательно рассмотреть то, каким образом обучение можно уско-

рить благодаря использованию таких методов, как обучение с использованием компьютера. Также следует подумать о том, где больше времени нужно уделить «обучению путем открытия» или методам вовлечения, гарантирующим, что у обучающихся есть возможность полностью понять и «овладеть» новыми идеями или методами, которым их обучают.

Где следует проводить обучение?

Существует три возможных места проведения обучения: 1) в компании, на рабочем месте; 2) в компании, вне рабочего места, и 3) за пределами компании. Каждый вид находит свое применение, имеет достоинства и недостатки, которые обсуждаются ниже.

В компании, на рабочем месте

Обучение в компании, на рабочем месте может состоять из преподавания или наставничества, осуществляемого менеджерами, руководителями групп или тренерами за рабочим столом или за станком. Оно также может состоять из индивидуальных или групповых заданий и практических занятий и наставничества (см. Приложение А). Оно является единственным способом развивать и тренировать на практике специфические навыки — управленческие, административные, навыки продаж и физического труда, — необходимые организации. Оно имеет преимущество реальности условий и безотлагательности. Работники работают, учатся и повышают компетентность в одно и то же время. Теория незамедлительно применяется на практике, и ее значимость очевидна. Многое из того, что изучается, может происходить естественно как часть процесса управления показателями труда в ежедневных контактах, хотя все это будет эффективнее, если конкретные цели обучения будут выражены четко и ясно.

Недостатки состоят в том, что на эффективность обучения сильно влияет качество руководства и наставничества, предоставляемого на работе. Многие менеджеры и руководители групп неопытны в этом вопросе и не имеют желания проводить и поддерживать обучении. Инструкции могут быть неадекватными, и обучение может закрепить плохие привычки. Кроме того, окружающая среда может сбивать обучающихся с толку, и они могут счесть, что быстро приобрести основные навыки затруднительно. Чтобы преодолеть эту проблему необходимо обучить менеджеров и руководителей групп тому, как обучать, и, даже, что важнее, подчеркнуть, что от них ожидается, что это станет ключевой частью их работы, и одной из областей, в которых будут оцениваться показатели их труда.

В компании, вне рабочего места

Обучение в компании, вне рабочего места может проводиться на определенных курсах в учебных аудиториях или центрах, где имеется персонал и оборудование для профессионального обучения. Это самый лучший способ овладеть навыками ручного труда, офисной работы, обслуживания покупателей или навыками продаж и изучить процедуры и продукцию компании. Такое обучение способствует тому, что сотрудники начинают идентифицировать себя с компанией, а использование методов систематического обучения, специального оборудования и подго-

товленные преподаватели позволяют приобрести основные знания и навыки быстро и зачастую экономично.

Основной недостаток такого типа обучения проявляется, когда обучающихся переводят с учебного курса на работу, где они должны применять свои знания и навыки на практике. На курсах в учебном центре, занимающих все рабочее время, они защищены от реальности и беспорядка, который царит в большинстве цехов, особенно на заводах с серийным производством.

Для менеджеров и руководителей групп проблема перевода из «учебной ситуации» в «реальную жизнь» может быть еще тяжелее. Этот вопрос важен всегда, однако особенного внимания он заслуживает при обучении руководящих работников, не важно проводится ли оно в компании или за ее пределами. Частично причина проблем в том, что во многих учебных курсах для руководителей рассматриваются относительно абстрактные понятия, такие как мотивация и лидерство, и связи между тем, что люди изучают в классах и реальной работой не всегда очевидны. Требуются энергичные усилия, чтобы обучающиеся восприняли то, что они изучают, как реальность и чтобы они начали, как это от них ожидается, применять полученные знания на практике. Теория «активного обучения», которую разработал Р. Реванс (*Revans, 1989*), предназначена смягчить остроту этой проблемы.

Обучение за пределами компании

Внешнее обучение полезно для развития управленческих, технических и коммуникативных знаний и навыков, особенно если на курсах изучаются общепринятые теория и практика, которые можно легко перевести из общего в частное. Внешнее обучение должно быть качественным, и к нему следует прибегать, если внутри компании организация подобных курсов была бы неэкономичной. Его можно применять, чтобы внедрить высоко специализированные знания или самые современные навыки, и оно имеет дополнительное преимущество, поскольку расширяет кругозор участников — в значительной степени благодаря тому, что они встречаются с коллегами из других организаций.

Основной недостаток этого вида обучения — проблема применения полученных знаний на практике; в случае внешних курсов она еще острее. Каким бы эффективным ни было обучение, приобретенные знания и навыки быстро утрачиваются, если их сразу же не использовать. Кроме того, бывает трудно выбрать подходящие курсы из-за их, сбивающего с толку, разнообразия.

Обучение «точно в срок»

Обучение «точно в срок» — это обучение, которое тесно связано с настоятельными, насущными потребностями работников, относящимися к непосредственной или предстоящей трудовой деятельности. Оно проводится как можно ближе к моменту начала трудовой деятельности. В основе обучения лежат самые последние приоритеты и планы участников, которых инструктируют по тем актуальным ситуациям, в которых то, чему их обучают, будет применяться. Обратная связь относительно эффективности обучения получается незамедлительно, и, замыкая цикл, в курс обучения вносятся соответствующие изменения.

Искусство планирования программы обучения

Искусство построения программ обучения состоит в том, чтобы выбрать правильное сочетание обучения на рабочем месте и вне его. В том, как это сделать, существуют правила. Каждая программа должна рассматриваться отдельно. Однако акцент всегда следует делать на том, как полученные знания будут применяться на практике, поэтому, в первую очередь, нужно рассматривать то, что происходит на работе — обучение практикой и соответствующее руководство со стороны менеджеров, коллег или наставников.

Курсы вне рабочего места, внутренние или внешние, следует рассматривать как дополнительную деятельность, которая может стимулировать обучение или давать знания и навыки, получить которые непосредственно на рабочем месте невозможно. Такие курсы всегда дополняют то, что работники делают или изучают на своем обычном месте работы.

Выбор формы профессионального обучения

Биллсон (*Billson, 1998*) проанализировал возможное влияние разных типов обучения на результаты коммерческой деятельности (табл. 36.1).

МЕТОДЫ ОБУЧЕНИЯ

Существует огромное разнообразие методов обучения, которые можно применять. Их можно разделить на три группы.

1. *Методы обучения на рабочем месте*, которые применяются ежедневно или как часть специально созданной программы обучения. Они включают в себя демонстрацию, наставничество, ротацию видов работ, планомерное приобретение опыта и другие виды личного развития.
2. *Методы обучения вне рабочего места*, которые используются в курсах систематического обучения с отрывом от работы. Это лекции, беседы, дискуссии, обучение путем открытия, анализ конкретных ситуаций, ролевые игры, моделирование, групповые задания, построение команды, дистанционное обучение, обучение на открытом воздухе и семинары. Они также могут включать в себя такие программы личного развития, как нейро-лингвистическое программирование (НЛП).
3. *Методы обучения на рабочем месте или вне его*, в том числе инструктаж, вопросы и ответы, активное обучение, задания для самостоятельной работы, написание проектов, чтение инструкций, обучение с использованием компьютеров (электронное обучение), интерактивное видео и обычное видео.

Эти методы описаны в Приложении А.

Ответственность за обучение

Обучение на рабочем месте могут проводить менеджеры, руководители групп, коллеги или кураторы (товарищи по работе, на которых возложена особая обязанность руководить, давать советы и в целом наблюдать за обучающимися — см. Приложение А). Как отмечалось ранее, важно обучить каждого, кто вовлечен в проведение обучения на рабочем месте, методам наставничества, инструктирования и кураторства.

Таблица 36.1

Выбор типа обучения

(Источник: Billson, I, 1998. «How just-in-time training can support business-led competency development», Competency, Spring, pp 21–24)

Подход	Основные характеристики	Возможное влияние на результаты коммерческой деятельности
Курсы внешнего обучения	Общие предметы. Не создается для определенной цели	Низкое
Внутренние курсы/семинары	В некоторой степени создаются для решения определенных задач. Большие группы	Низкое
Самообучение с помощью мультимедийных программ	Создается для определенной цели. Основано на практике/размышлении	Среднее
Наставничество в малых группах	Создается для решения конкретной задачи. Основано на анализе конкретных ситуаций. Группы от 4 до 8 человек. Короткие, частые занятия	Высокое
Активное обучение	Создается для решения конкретной задачи. Сосредоточено на актуальных рабочих ситуациях. Короткие, частые занятия	Высокое
Наставничество один на один	Сосредоточено на актуальных рабочих ситуациях. Требует времени, но вознаграждает обе стороны	Очень высокое
Обучение точно в срок	Точно рассчитано и создано для удовлетворения неотложных потребностей. Малые группы или индивидуальные занятия. Применение активного обучения или наставничества. Короткие, частые занятия	Очень высокое

Обучение вне рабочего места могут проводить сотрудники отдела обучения, внешние учреждения общего и профессионального образования или частные лица — консультанты по обучению или приглашенные лекторы. Организации все чаще обращаются к внешним организациям и отдельным лицам, вместо того, чтобы содержать штат собственных преподавателей.

Линейных менеджеров следует также включать в этот процесс как можно больше, чтобы привнести в классные комнаты реальность, облегчить применение полученных знаний на работе (это всегда сложная проблема) и подчеркнуть их ответственность за обучение. Каждого, кто проводит обучение вне рабочего места, нужно тщательно отбирать, инструктировать и контролировать, чтобы гарантировать, что они вносят нужный вклад. Прирожденные педагоги встречаются достаточно редко, и даже профессионалам необходимы все рекомендации, которые вы можете им дать, чтобы была гарантия того, что они учат тому, чему надо.

ПРОВЕДЕНИЕ УЧЕБНЫХ ПРОГРАММ

Общими правилами проведения учебных программ являются, во-первых, то, что курсы следует постоянно контролировать, убеждаясь, что они проходят в соответствии с планом и в рамках утвержденного бюджета, и, во-вторых, все обучение по окончании следует оценить, чтобы выяснить, в какой степени оно достигло требуемых результатов. Это работа того, кто отвечает за развитие работников, от кого с определенной периодичностью следует требовать отчета о ходе работы по плану.

Тем не менее, существует ряд соображений, существенных для обучения представителей отдельных профессий. Ниже кратко приведены соображения, касающиеся менеджеров и руководителей групп (они рассматриваются вместе, потому что основные принципы схожи), работников, связанных с продажами, производственного персонала и офисных работников. Особые подходы можно применять к специфическим группам работников, и они также описаны ниже.

Обучение менеджеров и руководителей групп

Как говорится в старой пословице, руководители учатся руководить, руководя под руководством хорошего руководителя. Поэтому акцент всегда следует делать на обучение на рабочем месте. Лучшими методами будут: планомерное приобретение опыта, наставничество или задания для самостоятельной работы. Такое обучение можно дополнить — но никак не заменить — обучением с отрывом от работы, чтобы расширить знания, заполнить лакуны, развить навыки или изменить установки.

Курсы обучения менеджеров и руководителей групп могут давать:

- концентрированные знания;
- возможность приобрести новые навыки или развить и на практике отработать существующие;
- систему анализа предыдущего опыта;
- удобный случай продумать возможные способы лучшего применения будущего опыта;
- средства приобрести новые идеи и измененить установки через групповую деятельность, недоступную на работе.

Однако курсы обучения руководителей не всегда (некоторые циники сказали бы «не часто») достигают этих целей. В своем обширном исследовании Мант (*Mant, 1970*) отметил, что:

- большинство руководителей не получают существенной помощи от внешних курсов управления;
- руководители получают больше пользы от хорошо спланированных и проведенных внутренних курсов (они называются по-разному — «внутрифирменные», «внутризаводские» или «внутриорганизационные»), которые связаны с работой и включают ведение проблемно-ориентированных проектов;
- организацию, а не работника, следует рассматривать как основного потребителя курсов подготовки руководителей, цель которых — обеспечить компании лучшие результаты.

Р. Реванс (*Revans, 1971*) придерживается такой же точки зрения в разработке своей теории «активного обучения», которая описана в Приложении А.

Чтобы внешние курсы дали хорошие результаты, необходимо гарантировать, что они будут актуальны и хорошо проведены, и что от руководители будут отрабатывать на практике то, что они изучили.

Практическое обучение — единственный способ избежать проблем внешних курсов. Оно дает менеджерам и руководителям групп новый опыт, а также возможность расширить свои знания по широкому кругу проблем и развивать навыки аналитического мышления при их решении.

Обучение менеджеров и руководителей групп следует рассматривать как постоянный процесс. Одна из самых больших ошибок, возникающих в связи с типичным внешним курсом управления, состоит в том, что его полагают достаточным. Чтобы избежать утраты интереса и энтузиазма, программы обучения менеджеров и руководителей групп следует организовывать как постоянную деятельность на всех уровнях управления, которая происходит после окончания изолированного курса, и поддержать постепенное развитие управленческих навыков при столкновении с новым опытом и изменением условий.

Обучение продажам

Цель обучения продажам должна состоять в том, чтобы вооружить торговых представителей знаниями и навыками, сформировать установки и привычки, необходимые для того, чтобы выполнить или перевыполнить план продаж.

Первое требование — это знание компании, ее продукции, потребителей, конкурентов и приемов ведения продаж.

Во-вторых, они должны приобрести и развить следующие навыки: поиск клиентов, установление контакта, презентация, обсуждение возражений, заключение сделки и рассмотрение рекламаций. Однако возможно самым важным навыком, который необходимо развивать, является аналитическое мышление. Торговые представители должны быть обучены тому, как анализировать продукцию по ее техническим характеристикам и, что самое важное, по характеристикам, благодаря которым она продается, — тем аспектам продукции, которые привлекают конкретных покупателей. Они также должны быть обучены тому, как анализировать покупательские привычки своих клиентов и характерные особенности продук-

ции, которая с наибольшей вероятностью их привлечет. Вдобавок, они должны уметь анализировать самих себя — собственные сильные и слабые стороны.

В-третьих, целью обучения должно быть усиление установок: лояльности к компании и уверенности в ее продукции, понимания и терпимости в отношении потенциальных и имеющихся клиентов. Обязательно нужно подчеркнуть важность обслуживания покупателя. Торговые представители должны быть уверены в себе; им необходимо доверять и мотивировать их к тому, чтобы идти и продавать — задача, которая требует смелости, решительности и упорства.

Четвертое требование состоит в том, чтобы развивать положительные рабочие привычки: организация времени, планирование деятельности, доведение инициативы до конца, ведение записей и предоставление отчетов.

Обучение продажам, подобно любому другому виду обучения, должно быть основано на анализе работы и с определенной долей вероятности удовлетворять проблемы торговых представителей. Обучение должно быть непрерывным; в карьере любого торгового представителя не может быть периода, когда бы он или она не получал пользу от обучения. К обучению в аудиториях следует прибегать для того, чтобы дать основные знания и возможность отрабатывать навыки на практике. Однако большую часть учебной программы следует проводить непосредственно на рабочем месте. Этим должны заниматься менеджеры отделов продаж или руководители групп, которые могут продемонстрировать методы продаж, а также наблюдать за усилиями, которые предпринимают торговые представители, и делать замечания.

Техническое и профессиональное обучение

Программы технического обучения можно разделить на четыре основных типа[1].

1. *Дополнительное образование* — обучение в аспирантуре, которое приводит к получению ученой степени в дополнение к базовой квалификации.
2. *Студенческое* — курс обучения или практической подготовки, приводящий к получению диплома или какого-то другого удостоверения инженера, научного работника, технолога или техника. В Великобритании эти курсы могут подразумевать «блокировку» — освобождение от занятий в колледже на период нескольких месяцев, или студент может пройти в качестве основной части обучения полный курс для получения диплома, приобретая практический опыт до и после курса, а также во время каникул.
3. *Техническое* — курс обучения или повышения квалификации, который может длиться до трех или четырех лет и приводит к получению соответствующей технической специальности и работе в качестве техника.
4. *Профессиональное* — курс, продолжающийся несколько лет, в зависимости от уровня того навыка, который должен быть получен, и приводящий к ремесленному сертификату или другому документу. Одно время такие программы обучения постоянно называли ученичеством, и договор ученичества устанавливал фиксированный срок обучения. Но в нем не оговаривалось, что и в какой форме должно изучаться, и не указывалось, какие стандарты должны быть достигнуты.

[1] В РФ, соответственно: *дополнительное, высшее, среднее специальное и профессионально-техническое* образование.

Старый договор ученичества повсеместно заменило собой соглашение об обучении. В качестве особого условия в нем оговаривается базовое и общее обучение, а также учебные модули, изучение которых должно быть завершено, чтобы удовлетворительно окончить обучение. Учебный модуль основан на анализе навыков и определяет, что необходимо изучать, чтобы достичь «уровня квалифицированного рабочего» в конкретном навыке или задании. В нем изложены упражнения, которые должны выполняться, и способ проверки уровня навыков. Обучение может быть построено по перечням Национальной профессиональной квалификации, НПК (*National Vocational Qualification, NVQ*), хотя отдельные учебные модули будут включены в программы, связанные с теми элементами компетенций, которые входят в обязательный уровень НПК. В соглашении об обучении также можно оговорить сроки, в которые должно быть завершено дальнейшего обучения без отрыва от производства.

Этапы профессионального обучения

В основных отраслях промышленности — машиностроение и строительство — профессиональное обучение для учеников или подмастерьев состоит из следующих трех этапов.

Базовое обучение

В период прохождения базового обучения учащиеся обучаются основным навыкам в предназначенных для этого мастерских. Этот курс должен состоять из серии модулей. Ясно, что типовые модули следует подбирать на основе анализа требуемых навыков, а дополнительные, если они необходимы, — разрабатывать специально. Базовый курс для учеников мастера в машиностроении должен длиться один год, за этот период ученики должны быть полностью вооружены всеми базовыми знаниями.

Каждый модуль должен преследовать определенные цели — достижение эталонного поведения. Следует решить, как будет оцениваться поведение по окончании модуля. Проводить обучение должны подготовленные инструкторы в специальном помещении, предназначенном для этого.

Общее обучение

В период прохождения общего обучения учащиеся приобретают практический опыт работы в различных отделах, учатся совершать опрделенные процессы или операции, чтобы закрепить приобретенные навыки. Если уже решено, что они должны стать, скажем, операторами станков с числовым программным управлением в системе гибкого производства, СГП, им желательно продлить период ознакомления с этой работой в цехе станков с ЧПУ. Желательно также, чтобы они провели некоторое время в смежных подразделениях; например, в конструкторском бюро, отделе контроля планирования и контроля производства и различных сборочных цехах и мастерских.

Учащимся техникумов, студентам и аспирантам машиностроительной отрасли также желательно провести период общего обучения «поближе к цехам», а затем перейти в технологический, конструкторский или отдел развития, в зависимости от специальности. Специалисту по планированию и контролю производства, на-

пример, желательно провести время в отделах планирования, контроля производства, анализа производственных операций и обеспечения качества.

В этот период аспирантам и студентам следует дать специальные практические задания и проверить, насколько они понимают принципы работы конструкторского, технологического, производственного отделов и отдела развития. Учащимся ремесленных училищ и техникумов можно вернуться в учебные заведения, чтобы пройти курсы, рассчитанных на опытных учащихся, по работе за станком, системам автоматизированного проектирования с применением ЭВМ (CADCAM) или любой другой специальности.

Самая большая опасность в этот период состоит в том, что учащиеся будут бесцельно бродить из цеха в цех и обнаруживать, что их отослали на скучную работу от греха подальше, потому что никто и знать о них не хочет. Чтобы избежать этого, необходимо иметь программу проведения обучения в каждой мастерской, которая основана на анализе требований к навыкам. В каждой мастерской должен быть один подготовленный инспектор, ответственный за обучение, а в больших подразделениях, таких как механичесукий цех, может быть несколько инспекторов, работающих на полной ставке. Отдел обучения должен тщательно контролировать успехи учащихся, чтобы гарантировать, что они придерживаются программы и приобретают необходимые им знания и навыки. В больших организациях может быть один или несколько инспекторов, работающих на полной ставке, которые все время проводят в цехах, разыскивая бригадиров и инспекторов и проверяя успехи учащихся.

Самим учащимся следует знать, что они должны учиться на каждом этапе, чтобы иметь возможность просить об изменениях в программе, если они чувствуют, что тратят время без пользы. Следует требовать, чтобы они вели дневник, куда записывали бы то, что они сделали. Сотрудник учебного заведения должен постоянно присматривать за ними и проверять их успехи.

Заключительный этап

На заключительном этапе учащиеся устраиваются на работу в отдел, который сами выбрали или для работы в котором они лучше всего подходят. В этот период учащиеся, вероятно, будут выполнять ту же работу, что и опытные, квалифицированные операторы, техники или технологи. Цель — гарантировать, что они вооружены всем необходимым, чтобы применять свои знания и навыки в обычных рабочих условиях, в том темпе и на том уровне качества, которых ожидают от вполне квалифицированного и компетентного работника.

На всех трех этапах отдел обучения должен тесно сотрудничать с педагогами, чтобы гарантировать, что теория, насколько это возможно, дополняет практику.

Продолжительность обучения на каждом этапе, очевидно, зависит от уровня и сложности знаний и навыков, которые должны быть приобретены, и от типа ученичества. Традиционные соглашения с профсоюзами в некоторых случаях устанавливали продолжительность обучения, но они, фактически, исчезли. Однако опыт компаний, проводящих обучение по описанной выше схеме, показал, что если базовое обучение достаточно полное, праграмма периода стажировки адекватна и осуществляется под контролем, срок достижения стандарта вполне квалифицированного рабочего может быть заметно меньше, чем обычно.

Подготовка квалифицированных рабочих в других отраслях должна следовать тому же образцу базового обучения: ознакомление с различными прикладными аспектами профессии и заключительное закрепление знаний и навыков. Однако не нужно, чтобы период базового обучения был таким сложным, его вполне можно провести в местном учебном центре, который лучше оборудован для того, чтобы обеспечить необходимое умелое преподавание.

Современное ученичество

Современное ученичество было введено как правительственная инициатива в 1995 г. Целью его было улучшить обучение молодых людей профессионально-техническим и начальным управленческим навыкам. Ключевые характеристики современного ученичества следующие:

- оно подразумевает сильную приверженность обучению со стороны работодателя и учащегося;
- оно приводит к третьему уровню НПК или ШПК;
- оно обеспечивает обучение на личном опыте;
- оно готовит молодых людей к работе в выбранной ими отрасли промышленности;
- оно основано на стандартах выполнения работы, а не на отрезках времени;
- оно позволяет гибко приспосабливаться к потребностям работника и компании.

Обучение офисных работников

Обучением офисных работников зачастую пренебрегают. Возможно, причина этого в том, что и линейные менеджеры, и менеджеры по обучению часто недооценивают квалификационное содержание всей офисной работы. Это впечатление усилилось из-за склонности системных аналитиков сокращать количество квалифицированных офисных работ.

Однако неэффективность офисной работы может быть причиной снижения эффективности организации в целом. Компания не может позволить себе пренебрегать обучением навыкам канцелярской работы и знанием процедур, относящихся к деятельности отделов.

Обучение офисной работе следует разделить на три области: базовое обучение, дальнейшее образование и повышение квалификации. На этапе базовой подготовки, когда учащегося учат тому, как выполнять его/ее основную работу, закладывается основание профессиональной деятельности. В этот период молодые люди должны получить основное представление о компании и приобрести базовые знания и навыки, которые им необходимы.

Учащихся следует поощрять идти на курс дальнейшего обучения, который приводит к получению производственной или коммерческой квалификации или НПК. Курс обучения следует согласовать между работником, руководителем отдела и отделом обучения.

Третья ступень — это повышение квалификации. Обучение и развитие должны представлять собой непрерывный процесс. Когда учащиеся заканчивают базовое обучение и, желательно, получают свидетельство, их способности следует развивать, предоставляя широкие возможности накопления опыта работы внутри ком-

пании и короткие курсы технического обучения. Целью этого этапа должно быть предоставление гарантии, что работникам, имеющим потенциал развития, не позволят «прозябать» в своем отделе и что их готовят к более ответственной работе.

УДОВЛЕТВОРЕНИЕ ПОТРЕБНОСТЕЙ В ОБУЧЕНИИ ОСОБЫХ ГРУПП

Анализ потребностей в профессиональном обучении, описанный ранее в этой главе, зачастую проводится исключительно на профессиональном основании, однако необходимо рассматривать и потребности в обучении особых групп, особенно инвалидов и национальных меньшинств. Следует анализировать их особые потребности, выявлять профессии, в которых они, по всей вероятности, могут быть востребованы, и любые особые требования к обучению, которые вытекают из различных форм инвалидности или принадлежноти к какой-либо этнической группе. Консультации по вопросам обучения людей с инвалидностью можно получить в благотворительных обществах, таких как Королевский национальный институт помощи слепым (*Royal National Institute for the Blind*), Королевский национальный институт помощи глухим (*Royal National Institute for the Deaf*), Королевское общество помощи инвалидам и реабилитации (*Royal Association for Disability and Rehabilitation*) и Благотворительное общество помощи умственно отсталым (*MENCAP*). Для этнических групп может быть необходимым проведение специального обучения, если существуют какие-то языковые или связанные с культурой трудности, требующие внимания.

ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ЗА ОБУЧЕНИЕ

Как следует из этой главы, большая часть обучения проходит на рабочем месте, посредством наставничества, планомерного приобретения опыта и саморазвития. Ответственность лежит на менеджерах и работниках. Высшее руководство должно создавать научающую организацию, в которой менеджеры понимали бы, что обучение и развитие является ключевой составляющей их роли, и что по этой составляющей будут оценивать показатели их работы.

Роль специализированного отдела обучения, как правило, состоит в том, чтобы консультировать менеджеров и руководить ими в их обязанностях, связанных с обучением. Во многих организациях эти отделы очень мало вовлечены, если вовлечены вообще, в проведение обучения. Отделы обучения все больше опираются на внешние организации и приглашенных лиц, чтобы провести своевременное обучение. Это означает, что огромные отделы обучения, которые некогда существовали во многих организациях, сейчас значительно потеряли в весе. Все более роль тренера в компании сводится к работе внутреннего консультанта.

Сильно уменьшившийся отдел обучения все же до сих пор может отвечать за следующие виды деятельности:

- разработка стратегии обучения, которая поддерживает бизнес-стратегию;
- анализ и выявление корпоративных и профессиональных потребностей в обучении;
- разработка предложений о том, каким образом следует удовлетворять эти потребности;

- подготовка планов и бюджетов учебной деятельности;
- определение внешних ресурсов обучения, отбор внешних организаций и лиц, проводящих обучение, конкретизация того, что от них требуется, и предоставление гарантий того, что проводимое ими обучение удовлетворяет перечню требований;
- консультирование отдельных работников и групп по внешним учебным курсам;
- организация внутренних курсов и программ обучения, часто при помощи со стороны в проведении всех или части курсов систематического обучения;
- обучение менеджеров, бригадиров и кураторов выполнению их обязанностей, связанных с проведением обучения;
- помощь и консультирование работников по подготовке и реализации планов личного развития;
- контроль и оценка эффективности обучения по всей организации.

ОЦЕНКА ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБУЧЕНИЯ

Оценка важна для того, чтобы определить эффективность обучения, то есть, достигнуты ли запланированные результаты, и показать, где требуются улучшения или изменения.

Именно на этапе планирования следует определить, на каком основании должен оцениваться каждый тип обучения. В то же время необходимо рассмотреть то, каким образом следует получать и анализировать информацию, необходимую для оценки учебных мероприятий.

Хемблин (*Hamblin, 1974*) определил процесс оценки обучения так: «[это] любая попытка получить информацию (обратную связь) о результатах учебной программы и определить ценность обучения в свете этой информации». Оценка приводит к контролю, который подразумевает принятие решения о том, имело обучение смысл или нет (желательно, в терминах затраты–выгода), и какие улучшения требуются для того, чтобы сделать обучение более рентабельным.

Оценка является неотъемлемой частью обучения. В своей простейшей форме она представляет собой сравнение целей (эталонного поведения) с результатами (конечным поведением), чтобы ответить на вопрос о том, насколько обучение достигло своих целей. Постановка целей и определение методов измерения результатов являются или должны быть важной частью этапа планирования любой учебной программы.

Уровни оценки

Д. Киркпатрик (*Kirkpatrick, 1994*) предлагает четыре уровня оценки обучения.

Уровень 1. **Реакция** — на этом уровне определяют, как участники обучения реагируют на него. В некотором смысле это представляет собой измерение удовлетворенности непосредственного заказчика. Д. Киркпатрик предлагает для того, чтобы оценить реакции следующие шаги:

- Определить, что вы хотите выяснить.
- Разработать бланк, в котором реакции будут выражаться в цифровом значении.

- Стимулировать написание комментариев и предложений.
- Получить незамедлительный ответ от всех участников.
- Получить честные ответы.
- Разработать приемлемые стандарты.
- Измерить реакции по стандартам и предпринять соответствующие действия.
- Если нужно, предоставить информацию об этих реакциях.

Уровень 2. **Оценка усвоения знаний и выработки навыков** — на этом уровне получают информацию о том, в какой степени достигнуты цели обучения. Задача — выяснить, сколько знаний было приобретено, какие навыки были развиты или повышены и, если нужно, в какой степени были изменены установки. Насколько это возможно, в процесс оценки обучения следует включить тестирование до и после проведения программы — использование бланковых методик и тестов выполнения работы.

Уровень 3. **Оценка поведения** — на этом уровне оценивается, в какой степени изменилось в нужную сторону поведение работников, прошедших курс обучения и вернувшихся на свою работу. Нужно ответить на вопрос — в какой степени знания, навыки и установки перенесены из аудиторий на рабочие места. В идеале, оценку следует проводить и до, и после обучения. Следует отвести время на то, чтобы изменения в поведении проявились. Такая оценка необходима для того, чтобы определить, в какой степени достигнуты определенные цели обучения, связанные с изменением поведения и применением знаний и навыков.

Уровень 4. **Оценка результатов** — это последний уровень оценки, на его основание определяют, насколько велики выгоды от обучения, по сравнению с затратами на него. Оценка должна основываться на измерениях, проведенных до и после обучения, и должна определять, в какой степени достигнуты основные цели обучения в таких областях, как увеличение продаж, повышение производительности, сокращение несчастных случаев или повышение удовлетворенности покупателя. Результаты оценки более очевидны, когда они их можно представить в числовой форме. Однако не всегда легко доказать, что повышению результатов способствовало обучение, а не другие факторы, и, как говорит Д. Киркпатрик: «Будьте удовлетворены фактами, потому что получить доказательства обычно невозможно».

Применение оценки обучения

Также как уровни оценки, предложенные Хемблином в 1974 г. (реакции, обучение, рабочее поведение, влияние на показатели работы отдела и организации), уровни Д. Киркпатрика связаны между собой. Обучение вызывает реакции, которые приводят к усвоению знаний и выработке навыков, что, в свою очередь, приводит к изменениям в рабочем поведении, которые приводят к результатам на уровне отдела и организации. Учащиеся могут положительно реагировать на курс обучения — они могут получать удовольствие от приобретения опыта — но мало чему или ничему не научиться. Они могут чему-то научиться, но не сумеют, не захотят или им не представится возможности применить это. Может быть так, что они применяют то, чему научились, но это не приносит пользы в сфере их деятельности. Наконец, возможно, что это приносит некоторую пользу их отделу, но не повышает эффективность организации.

Оценку можно проводить на любом уровне. В схеме Д. Киркпатрика легче начать с уровня один и продвигаться с возрастанием сложности до уровня четыре. Можно утверждать, что единственная обратная связь здесь, которая имеет значение, — это результаты, т. е. повышение показателей работы отдела или организации, причина которого — обучение. Однако даже если это измерить сложно, обучение, все же, может быть оправданным с точки зрения реальных изменений в поведении, вызвать которые и была предназначена эта программа. Такая позиция основана на том, что анализ потребностей в обучении показал, что конкретное поведение более, чем вероятно, принесет желаемые результаты. Точно так же, на уровне усвоения знаний и выработки навыков, если требования к знаниям, навыкам и установкам и их влияние на поведение были должным образом проанализированы, есть основания предполагать, что в случае успешного обучения поведение, вероятно, изменится соответствующим образом. Наконец, если всего этого недостаточно, реакции важны потому, что они дают незамедлительную обратную связь о качестве проведенного обучения (в том числе о показателях работы тренера или лектора), а это может указать, в каком направлении следует предпринимать корректирующие действия.

37. ПЛАНИРОВАНИЕ ЛИЧНОГО РАЗВИТИЯ

ОПРЕДЕЛЕНИЕ

Работники планируют свое личное развитие сами, при необходимости, консультируясь с менеджерами и получая от них поощрения и помощь. В плане личного развития подробно излагаются действия, которые работники намерены предпринять для своего обучения и развития. Работники принимают на себя ответственность за разработку и реализацию этого плана, но организация и их менеджеры должны помогать им.

ЦЕЛЬ

Цель планирования личного развития — стимулировать обучение и дать работникам знания и навыки, которые можно было бы использовать на практике и которые способствовали бы их карьерному росту. Следует различать два аспекта планов личного развития — обучение и развитие. М. Педлер и др. (*Pedler et al, 1989*) считают, что обучение имеет отношение к увеличению знаний или совершенствованию уже имеющегося навыка, тогда как развитие подразумевает переход к чему-то принципиально новому.

Первоначальная цель планирования — это создание того, что Тэмкин и др. (*Tamkin et al, 1995*) называют «самоорганизованной структурой обучения». Однако, как они поясняют, внутри такой структуры: «некоторые организации широко толкуют обучение, подразумевая под ним все аспекты саморазвития, или включают в планы учебную деятельность, которая имеет мало отношения к текущей работе и даже к будущей карьере работника».

Другие организации, наоборот, сосредотачиваются на связанных с работой знаниях и навыках или делают сильный акцент на будущей карьере и требуемом опыте.

В *Guardian Royal Exchange* планирование личного развития проводится по двум причинам: «Чтобы лучше подготовить работников к их текущей работе и потому, что работникам необходимо совершенствоваться и сама работа изменяется» (*Hegarty, 1995*).

Royal Mail Anglia определяет цель этого планирования как «выявление потребностей в развитии и обучении, чтобы увеличить личный вклад сотрудников в успех Royal Mail».

В *BP Chemicals* в инструкциях для персонала утверждается: «Легко сказать, что ответственность за развитие лежит на работнике, но без аналитического и методичного подхода, это пустое утверждение. Поэтому *BP Chemicals* поддерживает каждого в создании Плана Личного Развития».

Тэмкин и др. (*Tamkin et al, 1995*) провели для Института исследований занятости, ИИЗ (*Institute of Employment Studies, IES*) исследование планов личного раз-

вития и выяснили, то ни в одной из четырнадцати исследованных организаций такие планы не становились целенаправленным шагом к становлению обучающей организации.

ЦЕНТР ВНИМАНИЯ

Как показало исследование ИИЗ, планы личного развития чаще всего сосредоточены на работе, карьерном росте или на их различных сочетаниях. Реже упор делался на развитие человека в целом. Тэмкин и др. комментируют: «Многие работники не одобрят планы личного развития, которые сосредоточены исключительно на развитии навыков для текущей работы. Планы, которые шире рассматривают человека и его будущее, могут быть более эффективными и оказывать большее влияние на работников».

ПЛАНИРОВАНИЕ ЛИЧНОГО РАЗВИТИЯ — ОБЩЕЕ ДЕЛО

План личного развития может появиться в результате работы оценочного центра или центра развития. Однако влияние этих подразделений очень ограниченно. Самый распространенный подход состоит в том, чтобы включать планирование личного развития в качестве ключевой составляющей в процессы управления показателями труда и развития, которые описаны в части VIII.

BP Chemicals предлагает готовить план личного развития в четыре этапа:

1. Оценить текущее положение.
2. Поставить цели.
3. Спланировать действия.
4. Реализовать.

Они показаны на рис. 37.1.

Эти этапы планирования соответствуют этапам, которые предлагает М. Геннон (*Gannon, 1995*):

1. Проанализировать текущую ситуацию и потребности в развитии.
2. Сформулировать цели (такие как повышение показателей текущей работы, усовершентование или приобретение навыков, приобретение новых нужных в работе знаний, повышение компетентности в определенных сферах, перемещение или повышение в организации, подготовка к изменениям нынешней роли.
3. Подготовить план действий.

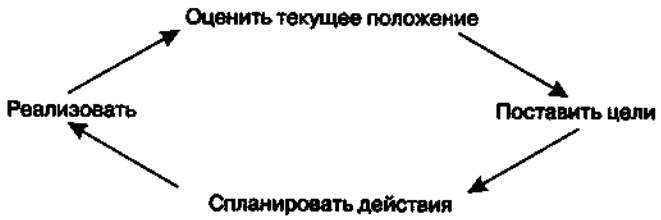

Рис. 37.1. Процесс планирования личного развития

ВЫЯВЛЕНИЕ ПОТРЕБНОСТЕЙ В РАЗВИТИИ

Работники самостоятельно или взаимодействуя со своими менеджерами, в процессе управления показателями труда, выявляют потребности в разитии. Обычно проводятся обзоры показателей труда по утвержденным планам и оцениваются требования к компетентности и соответствие работников этим требованиям. Следовательно, в основе анализа лежит понимание того, что работники делают, чего они достигают, какими знаниями и навыками владеют, и какие знания и навыки им необходимы. Анализ всегда связан с работой и со способностью эффективно ее выполнять.

Работники могут сами оценить свои потребности в развитии и определить, что им необходимо для того, чтобы получать большее удовлетворение от своей работы, продвигаться по служебной лестнице и увеличить профессиональную востребованность.

СРЕДСТВА УДОВЛЕТВОРЕНИЯ ПОТРЕБНОСТЕЙ

Подчеркивают, что планирование личного развития — это *не* просто выявления потребностей в обучении и поиск подходящих учебных курсов. Учебные курсы могут быть частью плана развития, но они играют второстепенную роль; другие виды учебной деятельности намного важнее. Как провозглашается в инструкциях по планированию личного развития *Royal Mail Anglia*:

«Потребности в развитии можно удовлетворить с помощью очень разнообразных видов деятельности. Не думайте, что единственный вариант — это традиционные учебные курсы. Во многих случаях деятельность, обращенная к конкретным потребностям, может быть более стоящей и подходящей, чем отвлеченный учебный курс».

Royal Mail Anglia приводит примеры развивающей деятельности:

- наблюдение за тем, что делают другие (наилучшая практика);
- практическая работа;
- усвоение ролевой модели (куратор);
- вовлечение в другие области работы;
- планомерное использование внутренних учебных материалов (интерактивные видеопрограммы/учебная библиотека);
- вклад в разработку политики;
- рост профессионализма в работе;
- усиление приверженности;
- наставничество для других работников;
- учебные курсы.

Среди других видов учебной деятельности можно упомянуть чтение специальной литературы, специальные задания для самостоятельной работы, активное обучение и дистанционное обучение.

ПЛАНИРОВАНИЕ ДЕЙСТВИЙ

В плане действий излагается то, что необходимо сделать, и как это будет сделано. Рубрики этого плана могут быть следующими:

- потребности в развитии;
- ожидаемые результаты (цели обучения);
- виды развивающей деятельности;
- ответственность за развитие — что будут делать работники, какую поддержку предоставят менеджеры, отдел ЧР или другие работники;
- сроки — когда планируется начать и завершить учебную деятельность;
- результаты — какие виды учебной деятельности осуществлены и насколько они эффективны.

Цель планирования — определить, что и как должно быть достигнуто, необходимо гарантировать, что потребности в обучении и действия по их удовлетворению актуальны, указать временные границы, определить ответственность и, показать, что тем, кто занят учебной деятельностью, нужно будет, в разумных пределах, напрячь силы.

Как отмечалось в исследовании ИИЗ, степень структурированности планов развития различается. При высокоструктурированном подходе конкретизируется, какие сферы компетентности нужно развивать, исходя из обзора показателей труда и работая с каждым заголовком структуры компетенций, используемой в организации. План действий можно структурировать и по рубрикам предполагаемых типов развивающей деятельности.

При полуструктурированном подходе в документы вносятся самые общие заголовки; например: потребности в обучении и средства их удовлетворения. Иногда применяется полностью неструктурированный подход — фактически, это просьба написать план на чистом листе бумаги, соблюдая некоторые принципы в отношении того, что следует писать. Большинство организаций, в которых Институт персонала и развития проводил свое исследование (*Armstrong and Baron, 1998*), придерживались золотой середины — соблюдали некоторую, не слишком жесткую, структуру — поскольку не хотели, чтобы планирование выродилось в бюрократическую практику заполнения стандартных форм. Бланк плана личного развития можно присоединить к бланку обзора показателей труда или, чтобы подчеркнуть его значимость, можно хранить его отдельно. Обычно бланки достаточно просты. Они могут содержать всего четыре столбца:

- цели развития и ожидаемые результаты;
- какие действия должны быть предприняты и когда;
- необходимая поддержка;
- факты, доказывающие, что действия были предприняты.

ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ЗА ПЛАНИРОВАНИЕ ЛИЧНОГО РАЗВИТИЯ

В большинстве случаев подчеркивается, что за составление плана и за его надлежащую реализацию в первую очередь несут ответственность работники. Однако, как правило, признается, что работники нуждаются в поощрении, руководстве и поддержке. От менеджеров ожидается, что они не будут расслабляться и позволять своим работникам выпутываться в одиночку. Они должны играть свою роль, помогая, когда необходимо, готовить план развития.

ВНЕДРЕНИЕ ПЛАНИРОВАНИЯ ЛИЧНОГО РАЗВИТИЯ

Планирование личного развития не следует внедрять бездумно. Это не просто добавление новой страницы в бланк обзора показателей труда, чтобы работники ее заполнили. Не достаточно просто издать инструкции и ожидать, что работники успешно их выполнят.

Всем — менеджерам, руководителям групп и работникам, необходимо обучаться планированию личного развития. Они должны понимать и признавать свои выгоды. Необходимо сознавать, что каждому требуется время и поддержка для того, чтобы адаптироваться к той культуре, в которой человек должен в гораздо большей степени отвечать за собственное развитие. Важно, чтобы всем заинтересованным лицам были даны рекомендации о том, как выявлять потребности в обучении, об особенностях различных способов удовлетворения этих потребностей и о том, как они могут использовать свои умения и доступные благоприятные возможности.

38. ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ

Повышение квалификации руководителей это повышение показателей их управленческого труда в тех ролях, которые они исполняют в настоящее время и подготовка к более ответственной работе в будущем. В этой главе рассматриваются следующие аспекты повышения квалификации руководителей:

- его цели и влияние;
- его природа как бизнес-процесса и составные элементы;
- основные действия, направленные на повышение квалификации руководителей: анализ, оценка и разработка стратегии;
- подходы к повышению квалификации руководителей с акцентом на интеграцию, практическое и самостоятельное обучение, планирование личного развития и использование структур компетенций и центров повышения квалификации;
- понятие эмоционального интеллекта и его применение в развитии управленческих навыков;
- ответственность за повышение квалификации руководителей.

ЦЕЛИ

Повышение квалификации руководителей способствует успеху организации. С его помощью можно вырастить руководящие кадры, которые будут удовлетворять нынешние и будущие потребности организации. Высокая квалификация способствует повышению показателей труда руководителей, дает им благоприятные возможности для развития и обуславливает последовательность руководства. Процессы повышения квалификации могут быть *предвосхищающими* (чтобы менеджеры могли вносить вклад в долгосрочные цели), *реактивными* (предназначенными для разрешения или предупреждения затруднений в выполнении работы) или *мотивационными* (рассчитанными на стремление менеджеров к карьерному росту). Особые цели состоят в том, чтобы:

- гарантировать, что менеджеры понимают, чего от них ожидают — согласование целей, по которым будут оценивать показатели работы менеджеров и уровень компетентности, необходимый для исполнения их ролей;
- выявить менеджеров, имеющих потенциал развития, поощряя их составлять и реализовывать планы личного развития, гарантируя им необходимое обучение и опыт, чтобы они обладали всем необходимым для принятия на себя бóльшей ответственности в своих отделах или в других подразделениях организации;
- обеспечить преемственность руководства, создав систему, которая может контролировать это.

ВЛИЯНИЕ ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ

Способность организации осуществлять свои стратегии в свете решающих для нее факторов успеха (инноваций, качества, затрат, руководства и т. д.) во многом зависит от того, удовлетворяют ли менеджеры, выращенные в организации, ее особым требованиям и условиям. Эти взаимосвязи показаны на рис. 38.1 (приводится по изданию: *N. Fonda, 1989*).

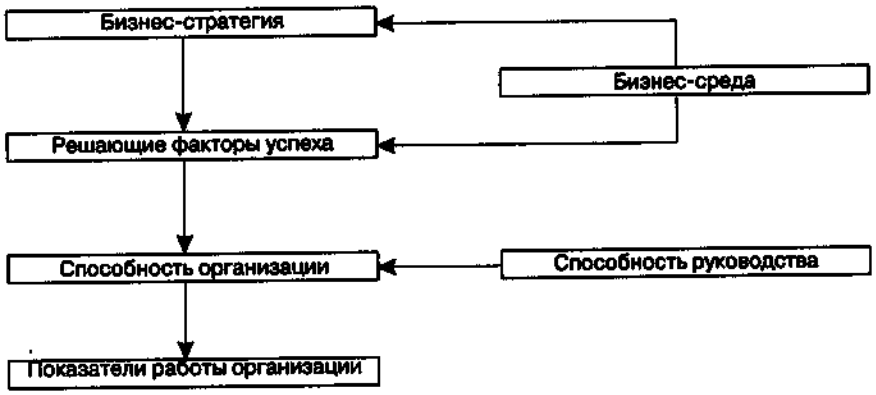

Рис. 38.1. Стратегическое влияние повышения квалификации руководителей

Н. Фонда (*Fonda, 1989*) подчеркивает, что обязательные для руководителей способности ведут к далеко идущим последствиям, таким как:

- высокие амбиции;
- разработка стратегий продукт-рынок, которые поддерживают конкурентоспособность предприятия;
- создание рабочих стратегий, которые поддерживают стратегические амбиции и стратегии продукт-рынок;
- разработка и эффективное использование систем управления предприятием;
- формирование организационной культуры, ориентированной на будущее;
- структурирование и реструктуризация частей и всего предприятия в соответствии с возникающими приоритетами;
- оптимизация прибыли за счет постоянного повышения уровня продаж и услуг.

ПРИРОДА И СОСТАВНЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ

Самое важное — помнить, что процессом повышения квалификации руководителей должно управлять предприятие, даже если он связан с повышением индивидуальных показателей труда и потенциала. Предприятие должно решить, какого типа менеджеры ему необходимы, чтобы достигать своих стратегических целей, и каким образом оптимальнее всего приобретать и выращивать таких менеджеров. Даже тогда, когда упор, как и должно быть, делается на саморазвитии, предприя-

тие все же должно указывать направления, по которым следует идти, возможно, в самых общих выражениях.

А. Мамфорд (*Mumford, 1993*) предположил, что для создания эффективной системы повышения квалификации руководителей необходимо объединить три элемента:

- *саморазвитие* — понимание того, что работники могут учиться, но что инициативу должен проявлять работник;
- *повышение квалификации, проводимое организацией* — разработка систем официального повышения квалификации, которые так нравятся специалистам по персоналу и обучению руководителей;
- *повышение квалификации, проводимое высшим руководством* — те действия, которые по отношению к другим предпринимает вышестоящий руководитель, чаще всего они касаются реальных проблем в работе.

Мамфорд также отмечает, что менеджеры мыслят в терминах деятельности, а не возможностей обучения, и поэтому: «Наша основная забота должна состоять в том, чтобы облегчить обучение через понимание реальных потребностей работы менеджеров, а не пытаться навязать отвлеченные процессы повышения квалификации». Он предполагает, что формальные процессы повышения квалификации руководителей не всегда работают так эффективно, как нам бы хотелось, потому что: «Мы делаем слишком сильный акцент на планирование и предоставляем менеджерам мало возможностей осознавать свой предыдущий опыт и затем опираться на него».

МЕРОПРИЯТИЯ, НАПРАВЛЕННЫЕ НА ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ

Три основных действия, направленных на повышение квалификации руководителей, представляют собой:

- анализ нынешних и будущих потребностей руководства;
- оценку существующих и потенциальных навыков и эффективности руководителей в соответствии с потребностями;
- разработку стратегий и планов для удовлетворения этих потребностей.

Повышение квалификации руководителей также включает в себя планирование преемственности руководства и построение карьеры руководителя, которое описано в главе 39.

Анализ потребностей

Анализ будущих потребностей в отношении руководителей проводится при реализации процессов планирования человеческих ресурсов (глава 24).

В современных непостоянных, чтобы ни сказать хаотичных, условиях точные прогнозы о количестве менеджеров, которые потребуются в будущем, возможно, не реальны. Однако можно и следует оценить навыки и компетенции, которые будут необходимы менеджерам, чтобы удовлетворять будущим требованиям и задачам, возникающим под давлением конкуренции, из-за новых стратегий продукт–рынок и внедрения новых технологий.

Оценка навыков и компетенций

Оценить соответствие навыков и компетенций потребностям можно с помощью процессов управления показателями труда, которые описаны в части VIII. Однако важно предусмотреть средства, позволяющие выявить специфические потребности в развитии и составить соглашения о планах развития, чтобы не только удовлетворять текущие, но и предвосхищать будущие требования.

Эти аспекты повышения квалификации руководителей обсуждаются в оставшихся разделах этой главы.

Стратегия повышения квалификации руководителей

Стратегия повышения квалификации руководителей, в основном, касается того, что организация собирается делать, чтобы удовлетворить свои будущие потребности в руководстве в свете своих бизнес-планов. Стратегия связана с ролями участников и с подходами, которые организация предполагает применять для повышения квалификации своих менеджеров.

Пример стандартных формулировок этапов повышения квалификации руководителей показан на рис. 38.2.

Первоочередная цель этих формулировок — выявить ключевые аспекты повышения квалификации руководителей. Они дают специалистам по персоналу и линейным менеджерам средства для проведения собственной оценки и анализа структур повышения квалификации руководителей в организации. Каждый аспект или «величина» в этих утверждениях объединяет такие составляющие, как связи между планами личного развития, оценка навыков и выявление в них пробелов и проведение соответствующего эффективного обучения и повышения квалификации.

Повышение квалификации состоит, таким образом, из четырех моментов:

- приверженность повышению квалификации;
- рассмотрение текущего состояния повышения квалификации руководителей;
- улучшение квалификации;
- превосходство в сфере повышения квалификации.

В основе этой структуры лежит предположение о том, что важно объединить элементы стратегии повышения квалификации руководителей в комплексное целое, различные компоненты которого не могут существовать отдельно, сами по себе.

ПОДХОДЫ К ПОВЫШЕНИЮ КВАЛИФИКАЦИИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ

Повышение квалификации руководителей следует рассматривать как ряд связанных действий, а не всеобъемлющую программу. Использование слова «программа» для описания этого процесса слишком сильно отдает механистическим подходом. Важно начать с понимания того, как управлять группой, что описано ниже.

Это не означает, что никакая систематизация не нужна; во-первых, потому что многие менеджеры вынуждены действовать в более или менее повторяющихся ситуациях и должны быть соответственно подготовлены, и, во-вторых, потому что организации прекращают преуспевать, если они просто реагируют на происходящее. Необходимо понимать сущность подходов, применяемых и для повышения квалификации руководителей, и для оценки имеющихся ресурсов управ-

ления, и того, насколько они удовлетворяют потребности предприятия. Должны быть составлены планы развития и этих ресурсов, при этом следует отбирать лучшие из имеющихся методов. Но не следует рассматривать это как «программу», состоящую из ряда всеобъемлющих, высоко комплексных и жестких методов подготовки и повышения квалификации руководителей.

То, какие действия по повышению квалификации руководителей необходимы, зависит от организации: ее технологии, среды и философии. Организация традиционного бюрократического/механистического типа, вероятно, будет склонна применять программированный формальный подход с большим количеством курсов, анкет, схем ротаций, планов карьеры и ориентированных на результат систем контроля. Организация инновационного и естественного типа может обходиться без всех этих механизмов. Ее подход будет состоять в том, чтобы предоставить своим менеджерам возможности, стимулы и руководство, которое им требуется, дав работникам дополнительные обязанности и гарантируя, что они получат необходимое им наставничество и поддержку. Схем ротаций, анкет или программ формальной аттестации может не быть, но работники знают, какую позицию они занимают, куда они могут идти и как достичь успеха.

Как руководители учатся

Часто говорят, что руководители учатся руководить, руководя — другими словами — «опыт — лучший учитель». Это во многом справедливо, однако некоторые люди учатся намного лучше, чем другие. Наконец, у руководителя с десятилетним опытом работы, возможно, на деле есть только год опыта, повторившийся десять раз.

Различия в способности учиться возникают из-за того, что одни менеджеры от природы более способны или более мотивированы, чем другие, тогда как для некоторых выгоднее будет иметь поддержку, руководство и помощь со стороны эффективного директора, который полностью осознает свою ответственность за повышение квалификации менеджеров. Процитированную выше поговорку можно расширить: «Руководители учатся руководить, руководя под руководством хорошего руководителя». Ключевое слово в этом утверждении — «хороший». Некоторые менеджеры лучше справляются с развитием работников, чем другие, и одна из целей повышения квалификации руководителя состоит в том, чтобы всем менеджерам дать понять, что развитие их подчиненных является важной частью их работы. Если руководители высшего звена говорят, что работники не учатся, потому что их не побуждают к этому, и если они при этом оставляют все как есть — они игнорируют одну из своих ключевых обязанностей — повышать показатели работы организации, делая все возможное, чтобы увеличить эффективность и потенциал менеджеров.

Утверждение, что руководители лучше всего учатся «на работе», не означает, что лучше всего оставить их наедине с их собственными проектами, или что повышение квалификации руководителей должно быть случайным процессом. Организация должна попытаться создать философию повышения квалификации руководителей, которая гарантировала бы, что проводится последовательное и обдуманное вмешательство для улучшения их обучения. Р. Реванс (*Revans, 1989*) хочет вернуть

Стратегия повышения квалификации руководителей и приверженность	Выявление потребностей	Реализация управленческого потенциала	Информационные системы	Ценность в сравнении с расходами
А. Там, где это уместно, высшее руководство привержено программе повышения квалификации руководителей, которая развивала бы отдельных менеджеров, команды управления и саму организацию, и это сформулировано письменно Б. Деятельность по повышению квалификации руководителей регулярно проверяется, чтобы была видна ее связь с организационными целями	А. Высшее руководство последовательно выявляет потребности в повышении квалификации, используя общепризнанные системы или процессы, и это письменно зафиксировано Б. Организация регулярно рассматривает потребности своих менеджеров и управленческих команд в повышении квалификации с точки зрения навыков, знаний, понимания и ценностей	А. Высшее руководство привержено решениям управленческие задачи работников, чей вклад в организацию оценивается и увеличивается Б. Деятельность по повышению квалификации руководителей регулярно проверяется, чтобы показать, каким образом она дает позволяет работникам реализовать управленческий потенциал	А. Высшее руководство предоставляет высококачественную информацию о действиях, направленных на повышение квалификации руководителей, она доступна всем менеджерам, и они могут делать свой выбор на ее основе Б. Организация регулярно пересматривает информацию о повышении квалификации руководителей, чтобы она всегда была полезна для принятия решений	А. Высшее руководство привержено тому, повышение квалификации руководителей, в сравнении с расходами, имело ценность, и чтобы это достигалось путем обычного определения затрат и доходов Б. Существует общепринятый, простой подход к проверке затрат и выгоды от повышения квалификации руководителей

В. Вся деятельность по повышению квалификации менеджеров согласована с организационными целями, а руководят ею линейные менеджеры	В. Организация основывает свои действия на регулярных обзорах как краткосрочных, так и долгосрочных потребностей своих менеджеров и управленческих команд в повышении квалификации с точки зрения навыков, знаний, понимания и ценностей	В. Организация приобретает доступные ресурсы, чтобы дать возможность всем менеджерам и другим работникам с управленческим потенциалом выявить и удовлетворить свои потребности в повышении квалификации	В. Решения о действиях, направленных на повышение квалификации руководителей, основаны на высококачественной информации, передаваемой линейным менеджерам организации и полученной от них	В. Организация основывает свои действия на общепринятом, простом подходе к проверке затрат и прибыли от повышения квалификации руководителей
Г. Деятельность по повышению квалификации руководителей в организации является комплексной и последовательной и удовлетворяет заявленным организационным целям	Г. Организация объединяет навыки, знания, понимание и ценности своего руководства путем постоянного удовлетворения заявленных организационных целей	Г. Деятельность по повышению квалификации руководителей реализует весь имеющийся управленческий потенциал и связывает его с заявленными организационными целями	Г. Информация используется для того, чтобы повышение квалификации руководителей было качественным и рентабельным и позволяло приобрести персонал, необходимый организации в краткосрочной и долгосрочной перспективе	Г. В организации достигается оптимальная ценность всей деятельности по повышению квалификации руководителей в сравнении с расходами, учитывая затраты и получаемые в короткий срок выгоды для работников и организации в удовлетворении заявленных организационных целей

Источник: отдел обучения NHS

Рис. 38.2. Стандартные формулировки этапов повышения квалификации руководителей

процесс повышения квалификации руководителей из аудиторий в реальность управления, но даже он уверен, что необходимо целенаправленно поощрять учебный процесс посредством «активного обучения» (см. Приложение А).

Можно провести различие между формальными и неформальными подходами к повышению квалификации руководителей, которые описаны ниже.

Формальные подходы к повышению квалификации руководителей

Формальные подходы к повышению квалификации руководителей включают:

- повышение квалификации на рабочем месте посредством наставничества, консультаций, контроля и обратной связи со стороны менеджеров на постоянной основе, это связано с реализацией процессов управления показателями труда и с кураторством;
- повышение квалификации посредством приобретения опыта работы, которое подразумевает ротации, расширение работы, участие в проектных и целевых группах, «активное обучение» и временный перевод в другую организацию;
- систематическое обучение на внутренних или внешних курсах;
- структурированное саморазвитие, вытекающее из программ самостоятельного обучения, утвержденных в качестве планов личного развития или учебных договоров с менеджерами или советниками по обучению руководителей; сюда можно отнести чтение специальной литературы, целенаправленное расширение знаний или приобретение новых навыков на рабочем месте.

Формальные подходы к повышению квалификации руководителей основаны на выявлении потребностей в развитии через управление показателями труда или центры повышения квалификации. Подход можно структурировать, согласно списку общих или ключевых компетенций, которые считаются нужными для менеджеров, работающих в данной организации.

Неформальные подходы к повышению квалификации руководителей

В неформальных подходах к повышению квалификации руководителей применяется учебный опыт, который менеджеры получают в ходе своей повседневной работы. Менеджеры учатся каждый раз, когда сталкиваются с необычными проблемами, незнакомыми задачами или переходят на другую работу. Затем они вырабатывают новые способы разрешения данной ситуации. Они будут учиться, если будут анализировать свои действия, чтобы определить, как и почему они привели к успеху или неудаче. Это ретроспективное или рефлексивное обучение будет эффективным, если менеджеры смогут успешно применять узнанное в будущем.

Потенциально это самая сильная форма обучения. Вопрос в том, можно ли что-нибудь сделать, чтобы помочь менеджерам максимально использовать свой опыт. Некоторые менеджеры естественным путем приходят к этому типу «опытного» обучения. Кажется, что они подсознательно, постепенно приближаясь к пониманию, усваивают уроки из своего опыта, хотя на самом деле они, вероятно, развили в себе способность к почти мгновенному анализу, результаты которого они хра-

нят в базах данных, находящихся у них в уме, и которые они могут достать в любой момент, когда необходимо.

Однако простые смертные считают, что производить такой анализ трудно, или не признают такой потребности. В таких случаях применяются полуформальные подходы, чтобы поощрить менеджеров и помочь им учиться эффективнее. Вот эти подходы:

- подчеркивать самооценку и выявлять потребности в развитии, убеждая менеджеров оценить показатели своего труда и их соответствие утвержденным целям и проанализировать факторы, которые влияют на эффективность выполнения работы — это можно обеспечить посредством управления показателями труда;
- убеждать менеджеров составлять собственные планы личного развития или программы самостоятельного обучения;
- поощрять менеджеров обсуждать свои проблемы и возможности со своими руководителями, коллегами или кураторами для того, чтобы определить для себя, что им необходимо изучить или уметь делать.

Интегрированный подход к повышению квалификации руководителей

В интегрированном подходе к повышению квалификации руководителей целесообразно использоваться и формальные, и неформальные методы, которые описаны выше. Существует пять руководящих принципов:

- *Реальность управления* — следует избегать упрощенных предположений о том, что менеджерам необходимо знать или делать, основанных на классическом анализе управления как планирования, организации, руководства и контроля. В действительности, управленческая работа относительно дезорганизована и разбита на части, и в этом причина того, что многие практикующие менеджеры отвергают поверхностные решения, предлагаемые некоторыми формальными программами подготовки руководителей. Как сказал Р. Кантер (*Kanter, 1989*): «Управленческая работа подвергается таким огромным и быстрым переменам, что многие менеджеры заново открывают профессию, в которой они работают».
- *Актуальность* — слишком просто предположить, что всем менеджерам нужно знать о такой панацее, как стратегическое планирование, прирост экономической стоимости, анализ балансового отчета и т. д. Это полезно, но может не быть реально необходимо менеджерам. Повышение квалификации руководителей должно быть связано с потребностями конкретных менеджеров, возникающих в определенной работе, и оно может использовать, а может и не использовать методы, подобные перечисленным выше. Потребности — это не только то, что менеджерам следует знать сейчас, но и то, что им будет нужно знать и уметь делать в будущем, если у них есть потенциал развития. Таким образом, повышение квалификации менеджеров может включать «расширенные программы», нацеленные на то, чтобы дать менеджерам понимание широких, стратегических вопросов, которые будут актуальны на более высоких уровнях организации.
- *Саморазвитие* — менеджеров нужно поощрять к развитию и помогать им в этом. Управление показателями труда обычно нацелено на то, чтобы предоставить такое руководство.

- *Обучение на опыте* — если понимать обучение как изменение поведения через приобретение опыта, то основной метод, с помощью которого можно вооружить менеджеров всем необходимым, это предоставить им подходящий, разнообразный опыт в удобный период их карьеры и помощь в обучении — это метод активного обучения.
- *Стандартная подготовка* — курсы обучения могут дополнить, но ни в коем случае не заменить опыт работы, и чтобы они удовлетворяли конкретные потребности, их необходимо тщательно отбирать или создавать и выбирать для них время. Подход «вливания пойла», при котором все менеджеры проходят одинаковый курс обучения, может быть желателен в некоторых условиях, но основное внимание следует уделять выявлению и удовлетворению индивидуальных потребностей в обучении.

Повышение квалификации руководителей, основанное на компетенциях

Повышение квалификации руководителей, основанное на компетенциях, использует структуры компетенций, карты или профили (глава 21) в качестве средства выявления и выражения потребностей в развитии, для помощи в составлении программ самостоятельного обучения или обеспечения возможностей для обучения со стороны организации.

Повышение квалификации руководителей, основанное на компетенциях, может сосредоточиться на ограниченном количестве ключевых или общих компетенций, которые, как решила организация, будут важной частью «снаряжения» ее менеджеров, если они собираются продвигать организацию в соответствии с ее стратегическими планами. Например:

- *стратегическая способность* — способность понимать изменяющуюся бизнес-среду, благоприятные возможности для развития продукта–рынка, притязания конкурентов, сильные и слабые стороны организации, чтобы определить оптимальные стратегические реакции;
- *способность управлять изменениями* — способность выявлять потребности в изменениях, составлять программы изменений и убеждать других добровольно участвовать в их реализации;
- *способность управлять командой* — способность заставлять различные группы людей различных профессий успешно работать вместе;
- *управление взаимоотношениями* — способность эффективно взаимодействовать с другими, обмениваясь информацией и общими ресурсами для достижения общих целей;
- *интернациональное управление* — способность управлять, пересекая межнациональные границы и эффективно работая с людьми других национальностей.

Центры повышения квалификации

Цель центров повышения квалификации состоит в том, чтобы помочь участникам лучше понять, каких компетенций требует их работа, и составить собственные планы личного развития, чтобы повысить показатели нынешней работы и продвигаться по карьерной лестнице.

Подобно оценочным центрам (глава 25), центры повышения квалификации работают с требованиями к компетенциям. Однако, в отличие от оценочных центров, они рассматривают компетенции, которые будут необходимы в будущем. Другое значительное отличие между центрами повышения квалификации и оценочными центрами состоит в том, что в последнем случае результатами «владеет» организация (используя эту информацию для отбора или повышения по службе), тогда как в первом — ими «владеет» работник (это основа для самостоятельного обучения).

Центры повышения квалификации не проводят мероприятий и не имеют физических мест расположения. Деятельность центра предлагает участникам благоприятную возможность исследовать и понять, какие компетенции требуются им сейчас и потребуются в будущем. Поскольку «поступки предсказывают поступки», действия центра должны предлагать возможность наблюдать компетенции на практике. Поэтому имитация различных видов компетенций является важной особенностью — они представляют собой комбинацию анализа конкретных ситуаций и ролевых игр, составленную так, чтобы достичь максимальной реалистичности. Участников подводят к тому, чтобы они совершали поступки в условиях очень похожих на те, с которыми они встретятся в ходе своей ежедневной работы.

Важная составляющая деятельности центра — обзоры обратной связи и занятия, где даются рекомендации и осуществляется наставничество. Эти занятия проводятся руководящими работниками, в состав которых входят репетиторы, работающие полный рабочий день, и линейные менеджеры, прошедшие специальную подготовку по обязательным методам.

Холл и Норрис (*Hall and Norris, 1992*) описали этапы работы типичного центра повышения квалификации:

До работы в центре делегаты оценивают себя по определенным компетенциям.

День 1

- Делегаты тестируют свою работу до центра с другими делегатами.
- Индивидуальные задания.
- Самооценка по определенной структуре.
- Имитация работы.

День 2

- Опросный лист на определение роли в группе.
- Личностный опросный лист.
- Дальнейшие занятия, на которых даются рекомендации, и процедуры самооценки.

День 3

- Числовые тесты на логическое мышление.
- Обратная связь по опросным листам.
- Консультации по планам личного развития.
- Обзор ключевых моментов и выявленных данных.

ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ И ЛИДЕРСКИЕ КАЧЕСТВА

Повышение квалификации руководителей должно быть связано с развитием лидерских качеств так же, как с приобретением и совершенствованием более общих управленческих навыков. Согласно Д. Големану (*Goleman, 1995*), следует учитывать понятие эмоционального интеллекта, которое обсуждалось в главе 21. Д. Големан (*Goleman, 1995*) определяет эмоциональный интеллект как:

- знание о том, что вы чувствуете, и способность управлять этими чувствами, не давая им захлестнуть вас;
- способность мотивировать себя к творческому выполнению работы на высшем уровне;
- понимание того, что чувствуют другие и эффективное управление взаимоотношениями.

Высокий уровень эмоционального интеллекта является обязательным свойством успешного лидера.

Д. Големан выделяет четыре составляющих эмоционального интеллекта:

- *Самоконтроль* — способность контролировать или переориентировать разрушительные побуждения и настроения и регулировать собственное поведение, когда вы склонны энергично и настойчиво следовать целям. Шесть компетенций, связанных с этой составляющей, это: самоконтроль, надежность и честность, инициативность и адаптивность, спокойствие в состоянии неопределенности, открытость изменениям и сильное желание успеха.
- *Самосознание* — способность понимать и признавать свои настроения, эмоции и мотивы, а также то, как они влияют на других. Это связано с тремя компетенциями: уверенность в себе, реальная самооценка и эмоциональное самосознание.
- *Социальный интеллект* — способность понимать эмоциональный характер других людей и умение учитывать их эмоциональные реакции. Это связано с шестью компетенциями: эмпатия, умение выращивать и поддерживать талантливых людей, знание организации, способность воспринимать другие культуры, ценить разнообразие и ориентация на клиентов и потребителей.
- *Коммуникативные навыки* — умение управлять взаимоотношениями и выстраивать социальные взаимосвязи, чтобы добиться от других желаемых результатов и достичь личных целей, а также способность устанавливать взаимопонимание и создавать гармонию. Пять компетенций, связанных с этой составляющей, это: лидерство, умение эффективно проводить изменения, управление конфликтами, влияние/коммуникации, умение создавать команду и управлять ею.

Д. Големан (*Goleman, 1999*) предлагает предпринять следующие шаги для развития эмоционального интеллекта:

- оценить требования работы в отношении эмоциональных способностей;
- оценить работников, чтобы определить уровень их эмоционального интеллекта — всесторонняя обратная связь может быть весомым источником данных;
- проверить готовность — гарантировать, что люди подготовлены к повышению уровня своего эмоционального интеллекта;
- мотивировать людей и убедить их в том, что учебный опыт будет им полезен;

- ориентировать изменения на людей — стимулировать работников готовить такой план обучения, который соответствует их интересам, ресурсам и целям;
- сосредоточиться на ясных, осуществимых целях — в центре внимания должны быть ближайшие, осуществимые шаги; следует помнить, что формирование нового навыка происходит постепенно, с остановками и продолжением движения; старый образ действий время от времени будет напоминать о себе;
- предотвратить рецидивы — показать людям, каким образом они могут извлечь урок из неизбежных рецидивов;
- дать обратную связь по реализации шагов;
- поощрять упражнения, помня, что эмоциональную компетентность невозможно повысить мгновенно;
- представить модель желаемого поведения;
- поддерживать и подкреплять желаемое поведение — создать атмосферу, в которой самосовершенствование вознаграждается;
- оценить результаты — определить логичные критерии оценки результата и затем оценить по ним, насколько успешно выполняются эти шаги.

ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ЗА ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ

Повышение квалификации руководителей — это не обособленная деятельность, полномочия на которую делегируют специалистам, после чего о ней забывают или игнорируют ее. Успех программы повышения квалификации руководителей зависит от того, в какой степени ей будут привержены люди на всех уровнях управления. Следует признавать, что повышение квалификации подчиненных естественная и важная часть работы любого менеджера. Однако инициатива должна идти сверху.

Традиционная точка зрения состоит в том, что организации не нужно связывать себя повышением квалификации руководителей. Естественный процесс отбора и давление конкуренции и без того гарантируют, что выживут самые подходящие. Фактически, менеджерами рождаются, а не становятся. Сливки поднимаются наверх (но ведь и пена тоже).

Реакция на это кратко выражена во фразе Д. Хамбла (*Humble, 1963*): «существо с программным управлением и наследный принц». В начале своего становления повышение квалификации руководителей казалось механическим процессом, в котором использовались управленческие опросные листы, цветные схемы временных работ, «туры от Кука[1]» для вновь принятых выпускников, подробные программы ротаций, тщательно разработанные программы аттестации личностных свойств и бесконечные серии формальных курсов обучения.

Истинная роль организации в повышении квалификации руководителей — держаться середины между этими двумя крайностями. С одной стороны, в условиях быстрого роста (если такие условия существуют) и изменений недостаточно полагаться на волю случая — на метод проб и ошибок. С другой стороны, нельзя с успехом навязать организации тщательно разработанные программы повышения квалификации руководителей. Как мудро сказал Питер Друкер много лет назад (*Drucker,*

[1] *Cook's* — бюро Кука, бюро путешествий в Лондоне с филиалами во многих городах, основано в 60-х гг. XIX в. — *Прим. пер.*

1955): «Развитие — это всегда саморазвитие. Для предприятия нет ничего более абсурдного, чем взять на себя ответственность за развитие человека. Ответственность лежит на работнике, все зависит от его способностей, его усилий».

Однако затем он сказал:

> У каждого руководителя в организации есть возможность поощрять саморазвитие работников или подавлять его, показать дорогу к нему или направить по ложному пути. Он [точная цитата] в особенности должен отвечать за помощь всем, кто с ним работает, чтобы сосредоточить и направить людей, и чтобы их усилия по саморазвитию были продуктивными. И каждая компания может систематически ставить перед своими менеджерами развивающие задачи.

Организаторские способности, в конце концов, являются тем, что работники должны развивать в процессе выполнения своих обычных обязанностей. Однако они сделают это значительно лучше, если получают поддержку, рекомендации и благоприятные возможности со стороны своей организации и менеджеров. Д. Мак-Грегор говорил (*McGregor, 1960*): менеджерами не рождаются и не становятся — их выращивают. Обязанность компании — предоставить благоприятные условия для быстрого роста. И эти условия очень важны для внутренней среды и атмосферы в компании, а также стиля управления, которого придерживается генеральный директор. Последний несет максимальную ответственность за повышение квалификации руководителей. Как писал Д. Мак-Грегор:

> Рабочая среда является самой важной переменной, влияющей на развитие работника. Если эта среда не приводит его [точная цитата] к росту, ничего из того, что мы делаем с ним или для него, не будет эффективным. Причина этого в том, что «сельскохозяйственный» подход к повышению квалификации руководителей предпочтительнее «промышленного». Последний, кроме всего прочего, приводит к нереалистичному мнению, будто мы можем создавать и развивать менеджеров в аудиториях.

Удивительно, что сегодня некоторые люди все еще преподносят эти прочно установившиеся принципы так, будто они только что их открыли.

Планы личного развития

Менеджеры должны взять на себя основную ответственность за собственное развитие. Организация может помогать, а вышестоящий руководитель должен в определенной мере поощрять подиненных к саморазвитию и, когда это необходимо, руководить ими в этом. Однако следует ожидать, что планы личного развития будут составлять сами работники. Желательно, чтобы их содержание основывалось на ответах на следующие вопросы:

- Какие знания и/или навыки вы собираетесь приобрести?
- Какого уровня компетентности вы планируете достичь?
- Каковы цели вашего обучения? Определите те области, в которых вы будете повышать показатели своей работы, и/или то новое, что вы будете способны делать после обучения.
- Как вы достигаете своих целей? Какие задания, проекты, упражнения вы выполняете, что вы читаете? Какие курсы обучения или повышения квалификации вы бы хотели пройти? План развития следует разбить на определенные этапы, а отдельные учебные мероприятия перечислить по пунктам.

Продолжительность каждого этапа и общую продолжительность программы обучения следует указать вместе с ценой, если курсы платные.

- Какие ресурсы, например электронные учебные материалы, книги, видеокассеты, индивидуальный наставник, куратор и т. д., вам необходимы?
- Какие факты вы представите, чтобы показать, что вы учились? Какие критерии будут использованы, чтобы гарантировать, что эти факты удовлетворительны?

Роль специалиста по развитию человеческих ресурсов

Повышение квалификации руководителей — это не обособленная деятельность, которую передают специалистам и забывают о ней или игнорируют ее. Успех повышения квалификации руководителей зависит от того, в какой степени его признают важным аспектом бизнес-стратегии — ключевым организационным процессом, нацеленным на достижение результата. Следовательно, ему должны быть привержены все уровни управления. Развитие своих работников необходимо признать естественной и важной частью работы любого менеджера и одним из ключевых критериев, по которым будут оцениваться показатели управленческого труда. Однако инициатива должна идти сверху.

Тем не менее специалисты по развитию человеческих ресурсов все еще имеют ряд важных обязанностей. Они:

- объясняют потребности организации и дают консультации относительно того, какую роль стратегии повышения квалификации руководителей могут играть в удовлетворении этих потребностей;
- отстаивают значимость повышения квалификации руководителей в качестве деятельности, управляемой организацией;
- предлагают формальные и неформальные подходы к повышению квалификации руководителей;
- совместно с линейными менеджерами разрабатывают структуры компетенций, которые можно использовать как основу для повышения квалификации руководителей;
- дают рекомендации менеджерам о том, как им повысить свою квалификацию;
- оказывают помощь и поддержку менеджерам в подготовке и следовании своим планам личного развития — включая консультации по приобретению НПК, технической или гуманитарной специальности;
- предоставляют учебные материалы, которые требуются менеджерам для их учебных целей;
- когда требуется, работают репетиторами или кураторами отдельных менеджеров или групп;
- дают консультации по выбору внешних программ управленческого образования;
- способствуют проведению активного обучения;
- планируют и проводят центры повышения квалификации, деятельность которых описана в конце этой главы;
- планируют и проводят другие официальные учебные мероприятия, обращаясь, когда это необходимо, к помощи внешних тренеров и преподавателей.

39. УПРАВЛЕНИЕ КАРЬЕРОЙ: ПРЕЕМСТВЕННОСТЬ РУКОВОДСТВА И ПЛАНИРОВАНИЕ КАРЬЕРЫ

ОПРЕДЕЛЕНИЯ

Управление карьерой состоит из планирования карьеры и преемственности руководства.

Планирование карьеры это такое продвижение работников в организации, которое соответствует ее потребностям и зависит от показателей труда, потенциала и преимуществ конкретных сотрудников предприятия.

Планирование преемственности руководства осуществляется для того, чтобы гарантировать, что у организации есть менеджеры, которые ей необходимы для удовлетворения ее будущих потребностей.

Планирование карьеры можно рассматривать как формирование одной из частей системы продвижения персонала. Д. Сонненфельд и др. (*Sonnenfeld et al, 1992*) пишут «[она] представляет собой совокупность теорий и практик, которые организация применяет для того, чтобы обеспечить себя человеческими ресурсами». Как указывают эти авторы, такие системы двухмерны. Во-первых, существует «поток предложения», который может быть внутренним, когда руководящие должности заполняются из числа работников, или внешним, когда менеджеров нанимают извне. В отношении потока предложения следует принять решение «создать или купить» (карьерный рост или найм) и конкретизировать то, в какой степени предложение может исходить из внутреннего, а в какой — из внешнего рынка труда. Во-вторых, существует «поток назначений», посредством которого менеджерам устанавливают новые задачи или роли. Планированием карьеры должно управлять предприятие — стратегии развития должны быть непосредственно обращены к его потребностям.

ОБЩИЕ ЦЕЛИ

Управление карьерой имеет три общие цели:

1. Гарантировать, что потребности организации в преемственности управления удовлетворяются.
2. Обеспечить перспективным работникам обучение и практический опыт, который позволит им работать на том уровне ответственности, которого они способны достичь.
3. Дать имеющим потенциал работникам рекомендации и оказать поддержку, если они хотят реализовать свой потенциал и сделать успешную карьеру с помощью организации и своих талантов и стремлений.

ПРОЦЕСС УПРАВЛЕНИЯ КАРЬЕРОЙ

Процесс управления карьерой показан на рис. 39.1. Ключевые аспекты этого процесса обсуждаются ниже.

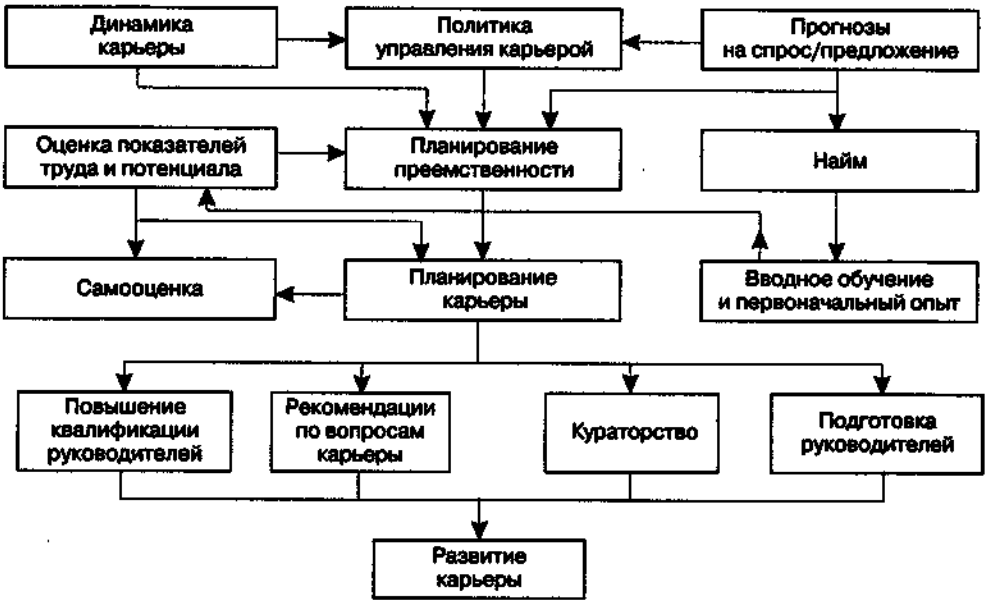

Рис. 39.1. Процесс управления карьерой

Динамика и анализ карьеры

Динамика карьеры показывает, как развивается профессиональная деятельность — как люди продвигаются либо посредством повышения в должности, либо обогащая свою роль, чтобы принять больше ответственности или лучше использовать свои знания и способности. Характерные черты служебной лестницы или семейства работ рассматриваются при анализе карьеры.

Динамика карьеры

На рис. 39.2 показаны пути развития карьеры на следующих этапах:

- развитие в начале карьеры, когда приобретаются новые навыки, быстро увеличивается количество знаний, быстро растет компетентность и проясняются стремления и склонности;
- укрепление на профессиональном пути, когда знания и навыки, приобретенные на стадии развития, применяются, проверяются, изменяются и объединяются с практическим опытом, когда все уровни компетентности пройдены и когда стремления оформлены или изменены;
- совершенствование, когда работники прочно укрепились на своем профессиональном пути и идут по нему в соответствии со своей мотивацией, способностями и возможностями.

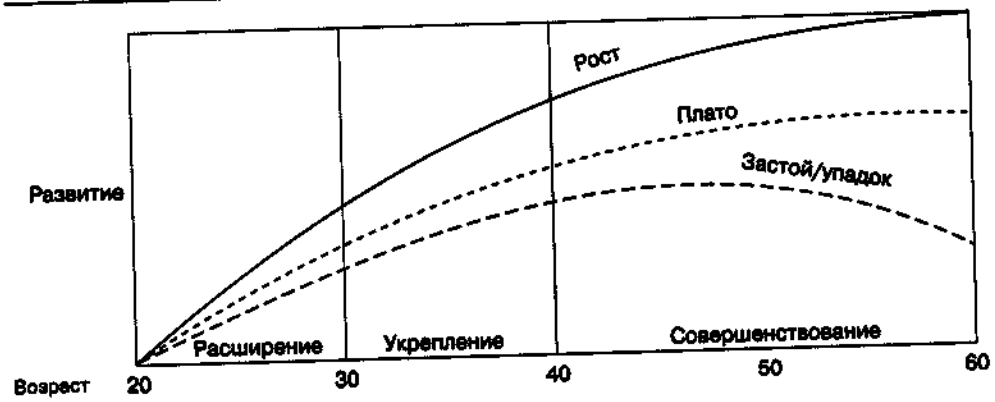

Рис. 39.2. Кривая развития карьеры

На каждом из этих этапов люди развиваются и продвигаются различными способами. Это означает, что на стадии совершенствования они либо продолжают расти, либо «выходят на плато» (хотя все еще делают полезную работу), либо застаиваются и приходят в упадок.

Изучение динамики карьеры является необходимой предпосылкой для разработки политики управления карьерой и подготовки планов преемственности руководства. Продвижение работников внутри организации анализируется, отдел за отделом, и оцениваются показатели труда, как показано на рис. 39.3. Этот анализ можно использовать, чтобы проследить типичное движение карьеры относительно оценки показателей труда и сравнить реальность с моделью, которую можно разработать по трендам, определенным опытным путем. Анализ динамики карьеры также может указать пути к любым действиям, необходимым для того, чтобы изменить направления профессионального пути перспективных работников, предприняв определенные действия по управлению карьерой. Наконец, анализ обнаруживает аномалии, такие как продвижение на слишком высокую должность («жертвы принципа Питера», которого повысили до уровня его некомпетентности) или проблемы менеджеров, которые находятся в застое или сошли со сцены.

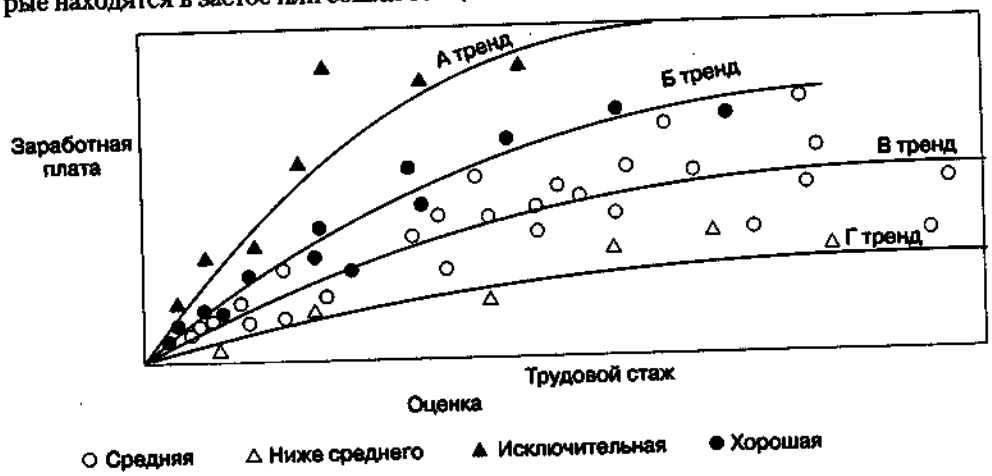

Рис. 39.3. Анализ продвижения

Анализ карьеры — служебная лестница и семейства работ

Чтобы подняться по служебной лестнице, работники могут предпринять определенные шаги, делая карьеру в семействе работ. Семейство работ состоит из должностей, в которых характер работы, по существу, одинаковый, хотя уровень выполняемой работы может быть разным. Научных работников, инженеров, бухгалтеров и специалистов по работе с персоналом, можно объединить в семейства работ.

Анализ семейства работ начинается с разделения совокупности работ на семейства работ, одинаковых в своей основе. В то же время, следует выявить работы, которые необходимо рассмотреть индивидуально.

Следующий шаг — проанализировать каждое семейство работ, чтобы установить, выполняется ли работа на разных уровнях. Там, где это так, уровни внутри каждого семейства анализируются и описываются на языке данного семейства так, чтобы их можно было ясно различить, создавая, таким образом, служебную лестницу. Эти описания можно и полезно сделать в терминах компетенций.

Некоторые семейства работ более разнообразны, чем другие. Полезно разделить большое семейство, скажем, инженеров на однородные группы, например, инженеров-проектировщиков, инженеров-конструкторов и инженеров проекта. Затем можно разработать ряд параллельных служебных лестниц. Подход больших семейств уместен, когда карьера развивается не просто по вертикали, а включает движение по диагонали и даже по горизонтали, если люди приобретают опыт работы в разных ролях. Как говорят Д. Притчард и Х. Мерлис (*Pritchard and Murlis, 1992*): «Не хватает широкой лестницы или сети, которая может согласовать разнообразие ролей и профессиональных путей».

Информацию, полученную в результате этого анализа, можно использовать в целях планирования карьеры и определения свойств и компетенций, необходимых на каждом уровне. Ее также можно использовать для оценки работ и разработки систем оплаты труда по семействам работ.

ПОЛИТИКА УПРАВЛЕНИЯ КАРЬЕРОЙ

Политика управления карьерой охватывает области, которые обсуждаются ниже.

Решение создать или купить

Организации необходимо решить следующее.

- Будет ли она создавать или выращивать своих менеджеров (политика продвижения работников).
- Будет ли она сознательно нанимать или покупать человеческие ресуры на стороне (вливание в организацию «свежей крови»). Если да, это означает реализацию политики, при которой сохраняется умеренная текучесть, и в благоприятный период работников, если им грозит застой, даже поощряют делать карьеру вне организации.
- Будет ли она вынуждена покупать таланты со стороны из-за будущего дефицита руководителей, который обнаружен в прогнозах спроса и предложения.

Политику «создать или купить» можно выразить следующим образом: «Мы планируем заполнить около 80% управленческих вакансий из числа работников организации. На оставшиеся 20% мы предполагаем нанять менеджеров извне».

Краткосрочная и долгосрочная политика

Политика, определяющая временной масштаб инвестиций в карьеру, попадает в одну из следующих категорий:

- *Краткосрочное выполнение.* Работодатели, которые сознательно или неосознанно реализуют эту политику, сосредоточены на «здесь и сейчас». Они нанимают и обучают исполнителей высокого уровня, которые полезны в их нынешней работе и вознаграждают их соответствующим образом. Если они действительно подходят, их будут повышать — для этого есть множество возможностей — и предприятие получит то, что оно хочет. Целенаправленное обучение менеджеров на будущее, которое может никогда не наступить, рассматривается как потеря времени. Руководители высшего звена в организации этого типа могут сказать: «Если мы можем заставить хороших работников делать хорошую работу, будущее само о себе позаботится. В своей нынешней работе они проявят и разовьют свои способности и будут готовы, и даже будут стремиться, взять на себя дополнительные обязанности, когда представится случай. Если никого к этому времени не будет, мы купим кого-нибудь со стороны — нет проблем!».
- *Долгосрочные планы.* Работодатели, которые уверены в долгосрочном планировании карьеры, разрабатывают высокоструктурированные подходы к управлению карьерой. Они увлекаются тщательно подготовленными обзорами показателей труда и потенциала, оценочными центрами, чтобы найти таланты или убедиться, что они есть, программами «высокого полета» и планомерными должностными перемещениями в соответствии с заранее установленными программами.
- *Долгосрочная гибкость.* Работодатели, которые следуют этой политике, понимают, что они должны сосредоточиться на достижении хороших показателей работы сейчас и что, делая это, они готовят работников к продвижению по службе. В этом они следуют тем же установкам, что и работодатели, ориентированные на краткосрочные цели. Однако они также признают, что потенциал следует оценивать и развивать с помощью обучения, которое не является специфичным для данной работы, и обдуманного расширения опыта через ротации или выбор другого профессионального пути. Этот подход избегает возможных последствий недальновидности политики «здесь-и-сейчас», а также ригидности и, зачастую, недостатка реализма, свойственных структурированной системе. На самом деле, насколько долгосрочным может быть планирование карьеры в условиях быстрого роста и изменений? Следует ответить: в очень ограниченной степени, исключая статическую организацию, которая косвенно признает, что обеспечивает «пожизненную» карьеру людям, которые, в общем, согласны на это — а в наше время все меньше и меньше организаций, которые намерены дать «работу на всю жизнь».

Подводя итог можно сказать, что краткосрочная система, вероятно, более распространена в маленьких, быстро растущих, «естественных» организациях, где форма следует за функцией, и организация является подвижной и гибкой. Долгосрочная система преобладает в больших организациях бюрократического, «механистического» типа, где можно сделать точный прогноз будущих потребностей, где, вероятно, не происходит значительных изменений в требованиях к навы-

кам и существует стабильное продвижение по службе в соответствии с легко оцениваемыми показателями труда. Подхода долгосрочной гибкости, вероятно, придерживается большинство организаций, которые не попали ни в одну из двух других категорий, и, вероятно, это самый лучший подход практически в любых обстоятельствах.

Узкий специалист или универсал

Политика управления карьерой должна предусматривать, будет ли организация заботиться о том, чтобы развивать все больше специалистов (в соответствии с краткосрочным подходом), или она будет придавать не меньшее, и даже большее значение развитию соответствующего количества универсалов, которые способны продвинуться в высшее руководство. Очевидно, что все организации сочетают эти две категории, однако, вероятно, делом именно политики является создание двойной системы карьерного роста с отдельными служебными лестницами для узких специалистов, которые получают вознаграждение в соответствии с их особым вкладом, а не положением в управленческой иерархии. Нет всеобщего закона, который говорит, что специалист высокого уровня, который не является руководителем и не хочет им быть, должен получать меньше, чем тот, кто, как оказалось, имеет способности и склонности идти по управленческому пути.

Ясно, что политика зависит от типа организации, особенно от ее технологии и от того, в какой степени она представляет собой иерархию руководителей и вспомогательного персонала, в числе которого — специалисты, или высокотехнологичный, основанный на научных исследованиях процесс, где господствуют ученые и специалисты по инженерно-техническим разработкам.

Обращение с менеджерами, «стоящими на плато»

Подавляющее большинство менеджеров, рано или поздно, но неизбежно в своей карьере в организации «выходят на плато», и это с большей вероятностью происходит в плоских, «замороженных» организациях, где должности среднего звена управления были «вырублены» в результате реорганизации или реинжиниринга бизнес-процессов. Такие действия могут приводить к сокращению штата, что ставит на место проблемы приближения смерти в организации другую проблему. Некоторые из тех, кто остался, могут примириться с окончанием «погони за успехом», но продолжать работать эффективно. Другие испытывают тоску и разочарование. Они больше не могут работать продуктивно и могут стать разрушителями. Необходимо принять меры и изменить их карьеру так, чтобы у них все еще была работа того же уровня, требующая приложения всех сил, даже если она не подразумевает продвижение вверх по иерархии. Других, возможно, надо подтолкнуть к началу новой карьеры в другой организации. В любом из этих случаев организации следует дать советы по вопросам карьеры, возможно, через консультантов по трудоустройству, которые предоставляют консалтинговые услуги.

ПРОГНОЗЫ СПРОСА И ПРЕДЛОЖЕНИЯ

Прогнозы спроса и предложения составляют, используя методы планирования человеческих ресурсов (глава 24). Моделирование может принимать во внима-

Рис. 39.4. Модели спроса и предложения

ние результаты анализа последствий различных предположений о будущем (ответы на вопрос «что, если...»).

Экспертные системы также можно применять там, где есть обширные базы данных по текучести, требованиям к свойствам (перечни требований к работникам) и оценки показателей труда и потенциала. Такие системы могут устанавливать взаимосвязи между свойствами личности и перспективой работника, и консультанты по развитию карьеры могут выявить на основании набора личностных свойств сотрудников, наиболее соответствующих имеющимся возможностям. На этапе планирования карьеры они также могут выявлять работников, имеющих подходящие для конкретных работ способности и навыки, и предоставлять информацию о программах управления карьерой, необходимую, чтобы гарантировать, что личностные свойства и должности соответствуют друг другу, а карьера развивается в подходящем темпе. Для этой цели специально разработаны системы управления карьерой, такие как ExecuGROW (управляющая информация).

Однако все должно иметь предел. Существует так много переменных и непредсказуемых изменений в факторах и спроса, и предложения, что достаточно ежегодных проверок, чтобы увидеть соотношение между количеством менеджеров, которые определенно уйдут на пенсию в течение ближайших четырех или пяти лет, и количеством подчиненных, которые потенциально могут их заменить. Если это сравнение обнаруживает серьезные расхождения, то можно предпринять шаги, чтобы сократить или даже ликвидировать дефицит, или рассмотреть другие виды развития тех, кого маловероятно продвигать по службе. Графически это представлено на рис. 39.4: два гипотетических примера иллюстрируют ситуацию избытка (а) и ситуацию недостатка (б).

ПЛАНИРОВАНИЕ ПРЕЕМСТВЕННОСТИ

Цель планирования преемственности руководства — гарантировать, насколько это возможно, что существуют менеджеры, подходящие для того, чтобы занять вакансии, возникшие в результате повышения, ухода на пенсию, смерти, увольнения или перевода. Его целью также является гарантировать, что имеются руководящие кадры для занятия новых должностей, которые могут быть введены в будущем.

Информация, необходимая для планирования преемственности руководства, поступает из обзоров организации и прогнозов спроса и предложения. На планы преемственности будет влиять динамика карьеры в организации, а также оценки

Таблица 39.1
График преемственности руководства

ГРАФИК ПРЕЕМСТВЕННОСТИ РУКОВОДСТВА				*Отдел*.....			*Директор/менеджер*.....		
Штат руководящих работников на настоящее время							Возможные преемники		
Имя	Должность	Возраст	Срок ожидаемого замещения	Оценки		Если идет на повышение, указать, на какую должность и когда	Имена (1-го и 2-го кандидатов)	Должности	Срок готовности
				Показатели труда	Потенциал				

показателей труда и потенциала (см. ниже), которые дают информацию, хотя часто недостаточно надежную, относительно того, кто готов сейчас и в будущем занять предполагаемые вакансии. Эту информацию необходимо фиксировать, чтобы можно было принять решение о повышениях и замещениях, а также об обучении или дополнительной подготовке работников, имеющих потенциал развития или идущих на повышение.

Нет необходимости в очень подробных записях. Сложные анкеты и детальные схемы замещений, изобилующие цветовыми кодами и другими символами, отнимают время, если мы говорим не о крупнейших и самых бюрократичных организациях. Всю необходимую информацию можно зафиксировать на простых графиках преемственности руководства (см. пример в табл. 39.1).

В системе электронных данных человеческих ресурсов, которая описана в главе 57, могут храниться анкеты, в которых перечислены навыки, компетенции и опыт работы отдельных сотрудников, вместе с записями оценок показателей их труда и потенциала. Перечни свойств, необходимых для ключевых должностей, можно хранить там же, и эту информацию можно связать с другими данными, упомянутыми выше. Это обеспечивает руководство знанием о том, кто подходит для того, чтобы занять текущие или будущие вакансии, или о любых планах карьеры, необходимых для того, чтобы гарантировать реализацию потенциала.

ОЦЕНКА ПОКАЗАТЕЛЕЙ ТРУДА И ПОТЕНЦИАЛА

Цель оценки показателей труда и потенциала — выявить потребности в обучении и развитии, обеспечить руководство данными о возможных направлениях развития карьеры работника, и указать, у кого есть потенциал для продвижения по службе. Эту информацию можно получить с помощью процессов управления показателями труда, которые описаны в части VIII.

Официально оценить потенциал могут менеджеры, проводящие обзоры показателей труда. Их можно попросить определить, кто из менеджеров имеет очень высокий потенциал, кто — небольшой, а кто не имеет его вообще. Их даже можно попросить указать, когда эти менеджеры будут готовы к повышению, и насколько они это осознают. Проблема такого рода оценки состоит в том, что менеджерам, проводящим оценку, трудно прогнозировать будущее работников, которых они рассматривают: хорошие показатели в текущей работе не гарантируют того, что работник сможет справиться с более широкими обязанностями, особенно, если подразумевается продвижение в высшее руководство. Кроме того, менеджеры не всегда знают, какие качества требуются для долгосрочного повышения. А вот организациям действительно необходима информация о тех, у кого есть потенциал развития, и следует поощрять менеджеров записывать свои комментарии, по крайней мере, указывать, что это тот, кто не только хорошо выполняет текущую работу, но и может хорошо выполнять работу более высокого уровня. Эта информация может помочь выяснить, кого можно направить в оценочный центр или центр повышения квалификации, чтобы определить потенциал и обсуждать планы карьерного роста. (Работа оценочных центров и центров повышения квалификации описана в главах 25 и 38 соответственно.)

НАЙМ

Управлять карьерой — значит принимать во внимание тот факт, что организация неизбежно должна нанимать новых менеджеров, которые затем должны будут

проявить себя, в то же время, приобретая свой первый опыт и проходя вводное обучение. Когда они проработают в компании достаточно долго, чтобы показать, что они могут делать и куда идти, можно будет оценивать их показатели труда и потенциал и включать их в систему управления карьерой.

ПЛАНИРОВАНИЕ КАРЬЕРЫ

Процесс планирования карьеры

Планирование карьеры является ключевым процессом в управлении карьерой. Для этого используют всю информацию, которую дают проводимые организацией оценки требований, оценки показателей труда и потенциала и планы преемственности руководства. На основе этой информации создаются индивидуальные программы развития карьеры и проводятся общие мероприятия по повышению квалификации руководителей, консультирование по вопросам развития карьеры, кураторство и подготовка руководителей.

Планирование карьеры — диапазон компетентности

Можно определить развитие карьеры в терминах компетенций, необходимых работнику, чтобы выполнять работу на более высоком уровне ответственности или с большим вкладом. Эти уровни можно описать как диапазоны компетентности.

Компетенции — это свойства и поведенческие характеристики, необходимые для эффективного выполнения работы на каждом отдельном уровне в семействе работ. Количество уровней изменяется в соответствии с рядом компетенций, требуемых в конкретном семействе работ. По каждому диапазону определяются опыт и подготовка, необходимые для достижения данного уровня компетентности.

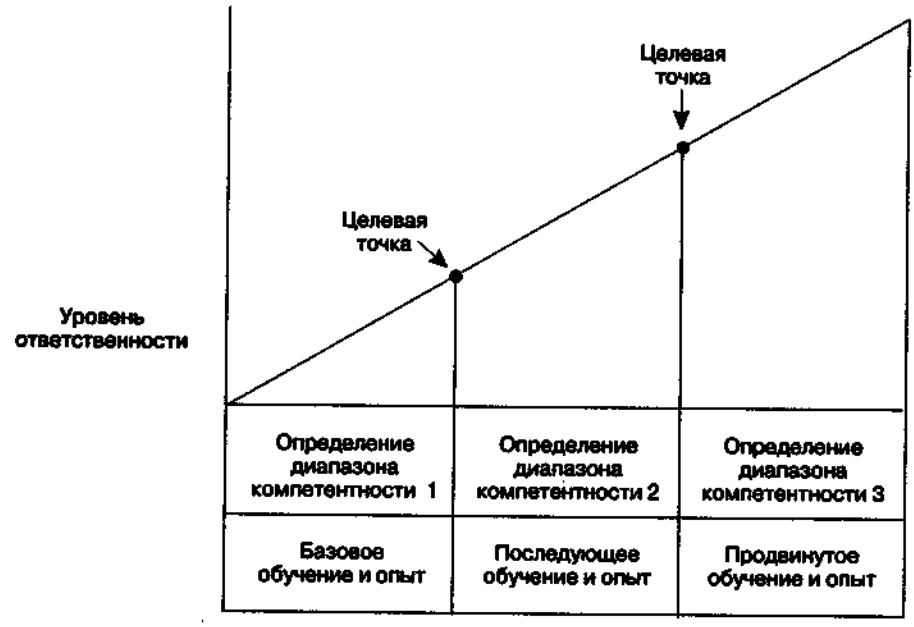

Рис. 39.5. Система развития карьеры в диапазоне компетентности

На основе этого создается карта карьеры, включающая «целевые точки». Работников следует проинформировать о том, каких уровней компетентности они должны достичь, чтобы сделать успешную карьеру. Это поможет им планировать собственное развитие, хотя следует обеспечить им поддержку и руководство со стороны их начальства, специалистов по ЧР и, если они есть, консультантов по повышению квалификации руководителей или кураторов (кураторство обсуждается в Приложении А). Если нужно, сотрудникам можно предоставить дополнительный опыт и обучение, но важно прояснить, что они должны сделать, если хотят продвигаться в организации.

Преимущество этого подхода состоит в том, что работникам демонстрируют целевые точки, и они понимают, что им необходимо сделать для их достижения. Одной из главных причин разочарований и неудовлетворенности работой является отсутствие такой информации.

Подход диапазона компетентности к развитию карьеры можно связать с системой оплаты по семейству работ, которая описана в главе 43, создав, таким образом, полностью интегрированный подход к управлению карьерой и оплате труда. Функционирование системы развития карьеры в диапазоне компетентности показано на рис. 39.5.

Планирование карьеры для большинства менеджеров, а не только для выдающихся

Философия, на которой основываются планы карьеры, связана не только с продвижением по карьерной лестнице, удовлетворяющим потребности организации и работника. Она касается потребности максимально реализовать потенциал работников организации в условиях изменений, когда развитие не обязательно означает повышение в должности. Если обращать внимание только на тех, кто способен выдвинуться и быстро проложить себе дорогу, может привести к тому, что проблемы большинства работников будут игнорироваться. Между тем, их тоже нужно мотивировать, поощрять и предоставлять им любые возможности для применения их навыков и способностей.

Планирование карьеры — для работников, а не только для организации

Процедуры планирования карьеры всегда основываются на том, что нужно организации. Однако приходится признать, что потребности организации не будут удовлетворены, если потребности работника остаются без внимания. Планирование карьеры должно быть связано с управлением разнообразием.

Таким образом, планируя карьеру, следует признавать, что:

- сотрудники организации должны получить признание как люди с уникальными потребностями, желаниями и способностями;
- работников больше мотивирует та организация, которая отвечает их стремлениям и потребностям;
- работники могут расти, изменяться и находить новые направления для деятельности, если предоставить им надлежащие возможности, поощрение и руководство.

Методы планирования карьеры

При планировании карьеры используется вся информация, содержащаяся в планах преемственности, оценках показателей труда и потенциала и самооценках. Это позоляет разработать программы и процедуры, которые предназначены для реализации политики управления карьерой, достижения целей планирования преемственности и, в целом, повышения мотивации, приверженности и показателей работы. Применяются процедуры, которые связаны с:

- планированием личного развития (глава 37);
- обучением и повышением квалификации руководителей (главы 36 и 38);
- кураторством (Приложение А);
- консультациями по вопросам развития карьеры (см. следующий раздел).

Кроме этого, планирование карьеры может послужить быстрому продвижению наиболее талантливых сотрудников, сознательно ускоряя его и предоставляя им возможность проявить и развить свои таланты. Однако эти процедуры должны уделять столько же, если не больше, внимания тем менеджерам, которые движутся умеренными темпами, чье продвижение устойиво, хотя и не столь впечатляюще.

Консультации по вопросам развития карьеры

Управление показателями труда (главу 31) должно предусматривать встречи, на которых проводятся консультации работников со своими менеджерами. Эти встречи должны давать первым возможность обсудить свои стремления, а последним — шанс их прокомментировать и позднее выдвинуть конкретные предложения по развитию карьеры, которые должны быть включены в общую программу управления карьерой.

Центры повышения квалификации (глава 38) могут стать ценным средством для проведения консультирования и планирования карьеры.

Консультирование по вопросам развития карьеры, однако, требует квалификации. Непосредственный руководитель не всегда является лучшей фигурой для его проведения, хотя всех менеджеров следует обучать методам такого консультирования. Некоторые большие организации нанимают специалистов, чья единственная работа состоит в том, чтобы предоставлять консультации по вопросам развития карьеры, чтобы поддерживать усилия линейных менеджеров, и давать советы относительно того, что нужно сделать работникам или, более широко, организации в целом. Кураторство также можно применять с этой целью.

Заинтересованные работники могут нуждаться в повышении уровня самосознания, большем доступе к информации о перспективах карьерного роста и развитии навыков принятия решений.

Перспективы карьерного роста в плоских организациях

Плоские организационные структуры значительно измененяют перспективы карьерного роста. Возможности для продвижения в них более ограниченны, и развитие, вероятно, должно идти по горизонтали, когда работник переходит к новым ролям на том же самом уровне, а не рассчитывает на движение вверх по длинной иерархической лестнице. Тем не менее, горизонтальное движение может подра-

зумевать рост, предлагая возможности взять на себя дополнительные обязанности, такие как работу в междисциплинарной проектной группе, расширение опыта и, следовательно, повышение профессиональной востребованности и развитие навыков и компетенций.

Исследование карьерного роста в плоских организациях, проведенное *Roffey Park Management Institute* (*Holbeche, 1994*), установило, что почти 95% основанных в Великобритании компаний практиковали искусственное сдерживание или были близки к тому, чтобы это сделать. В этом основная причина кончины понятия «работа на всю жизнь», и, как указывает Линда Холбече, работники вынуждены корректировать свои потребности карьерного роста в организации. Они признают, что у них больше нет четко определенного профессионального пути наверх. Холбече предполагает, что:

> Управление карьерой в плоских организациях требует подхода, который явно принимает во внимание и потребности организации, и интересы работника. Он подразумевает найм, планы личного развития, горизонтальные перемещения, поручения на международном уровне, состояние развития, «мосты карьеры» и поддержку работников, которые хотят развиваться.
>
> Такой подход требует творчества, чтобы разработать новые способы развития работников и повысить их приверженность.

Это также означает, что психологический контракт, затрагивающий карьерный рост, необходимо изменить. Л. Холбече (*Holbeche, 1994*) утверждает, что прежняя версия психологического контракта предлагала продвижение и длительную занятость в организации, тогда как новый контракт уточняет, что работники ответственны за управление собственной карьерой и должны сами повышать свою профессиональную востребованность, но что организация должна поддерживать их усилия стать универсальными специалистами.

Л. Холбече (*Holbeche, 1997*) предполагает, что для того, чтобы изменить перспективу карьерного роста и внедрить новый психологический контракт, организации могут ввести диапазоны карьеры, в которых четко определялись бы возможности горизонтального роста. Это предложение соответствует теории структуры оплаты в широком диапазоне и понятию оплаты карьерного роста, когда карьеры людей развиваются горизонтально в таком диапазоне.

Часть X

УПРАВЛЕНИЕ ВОЗНАГРАЖДЕНИЕМ

Управление вознаграждением необходимо для того, чтобы работники вознаграждались в соответствии с тем, какую ценность они представляют для организации. Это касается как финансовых, так и нефинансовых вознаграждений. Существуют философия, стратегия, политика, планы и процессы, которые организация применяет для того, чтобы разработать и поддерживать систему вознаграждения.

Процессы управления вознаграждением связаны с проектированием, внедрением и поддержкой систем вознаграждения, которые направлены на то, чтобы повысить показатели работы организации, команд и отдельных сотрудников. Американское слово «компенсация» иногда применяется как альтернатива для «вознаграждения», но это слово, похоже, подразумевает, что работа — неприятная необходимость, поэтому работникам следует компенсировать то, что они работали, а не проводили время более выгодно где-либо в другом месте.

Здесь управление вознаграждением рассматривается в значительной степени как часть подхода УЧР к управлению персоналом. Вот основные особенности этого подхода:

- *он поддерживает бизнес-стратегию;*
- *он должен быть интегрирован с другими стратегиями УЧР, особенно с теми, которые связаны с развитием человеческих ресурсов;*
- *он основан на хорошо сформулированной философии — наборе мнений и предположений, которые согласуются с философией УЧР данной компании и поддерживают ее способы вознаграждения работников;*
- *он признает, что УЧР связано с инвестициями в человеческие ресурсы, с которых необходимо получать разумный процент. Следовательно, следует вознаграждать людей дифференцировано, согласно их вкладу (т. е., в соответствии с тем, какую прибыль на инвестированный капитал они создают);*
- *он акцентирует развитие навыков и компетенций работников с целью повышения возможностей фирмы, связанных с этим видом ресурсов (оплата компетенций или навыков);*

- *это интегрированный процесс сам по себе, который может работать гибко;*
- *он поддерживает другие основные инициативы УЧР в сфере обеспечения ресурсами, развития и взаимоотношений работников.*

В этой части рассматривается следующие аспекты управление вознаграждением:

- *системы управления вознаграждением;*
- *оценка работы;*
- *анализ рыночных ставок;*
- *структура оплаты;*
- *условная оплата (оплата в соответствии с показателями работы, компетенциями, вкладом или навыками);*
- *вознаграждение специальных групп работников: директоров, эмигрантов и торговых представителей;*
- *льготы и премии работникам;*
- *управление системой вознаграждения.*

40. СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ВОЗНАГРАЖДЕНИЕМ

ВВЕДЕНИЕ

В данной главе:

- описывается система вознаграждения, ее составляющие элементы и цели;
- обсуждаются экономические и иные факторы, которые определяют уровень оплаты;
- обсуждаются основы систем вознаграждения работников, обусловленные стратегией и политикой вознаграждения;
- рассматриваются современная и будущая ситуации в управлении вознаграждением.

СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ВОЗНАГРАЖДЕНИЕМ

Система вознаграждения работников состоит из политики, процессов и практических мер, интегрированных в рамках организации и направленных на вознаграждение работников в соответствии с их вкладом, навыками, компетенцией и их рыночной стоимостью. Она работает в рамках философии, стратегии и политики организации в области вознаграждений и включает в себя мероприятия в виде процессов, практических мер, структуры и процедур, которые будут обеспечивать и поддерживать соответствующие виды и уровни оплаты, льготы и другие виды вознаграждений.

СОСТАВЛЯЮЩИЕ СИСТЕМЫ ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ

Система вознаграждения состоит из финансовых вознаграждений (фиксированной и переменной оплаты) и льгот, предоставляемых работникам, которые вместе составляют суммарную оплату. Эта система включает в себя также поощрения нефинансового характера (признание, похвалы, достижения, ответственность и личный рост) и, во многих случаях, процессы управления показателями работы.

ЭЛЕМЕНТЫ СИСТЕМЫ

Ниже описываются элементы системы управления вознаграждением.

Базовая оплата

Базовая ставка — это фиксированный оклад или зарплата, которая зависит от тарифов для данного вида работы. Для работников ручного труда это может быть повременный или дневной тариф. Он может быть основанием для определения

дополнительных выплат, зависящих от показателей работы, компетентности и навыков. Он может также определять право на пенсионное обеспечение и страхование жизни в части, связанной с оплатой. Базовые уровни оплаты труда отражают как внутренние, так и внешние относительные показатели различий в заработной плате. Внутренние относительные различия могут измеряться путем оценки видов работ, которая располагает работы в определенном иерархическом порядке (хотя в настоящее время в новых типах организаций, основанных на процессах, наблюдается тенденция уделять меньшее внимание иерархии). Внешние относительные различия оцениваются с помощью изучения рыночных тарифов. В качестве альтернативы, уровень оплаты может быть согласован путем переговоров (коллективные переговоры с профсоюзами) или по индивидуальному договору. Базовую ставку для какого-то вида работ иногда называют ставкой компетентного или квалифицированного работника, выполняющего этот вид работы. Эта ставка может варьироваться при системах оплаты, основанных на навыках или компетенциях, в соответствии с индивидуальными показателями.

В основе уровня оплаты может лежать давняя структура, которая не обновлялась со времени своего возникновения в ответ на изменения в рыночных ставках, инфляцию или в результате переговоров. Во многих организациях уровни оплаты эволюционируют — они не планируются или не поддерживаются систематически. По решению менеджеров, ставки определяются на таком уровне, который необходим для того, чтобы принимать и удерживать новых работников. Ставки могут изменяться под индивидуальным или коллективным давлением, повышающим или обновляющим их. Такой эволюционный и ориентированный на сиюминутные требования процесс может привести к повлению хаотической и нелогичной структуры оплаты, которая не является равноправной, приводит к непоследовательным и несправедливым решениям об оплате труда; ее трудно понять, дорого поддерживать, и она является причиной неудовлетворенности и снижения мотивированности. На уровень оплаты влияют экономические факторы (см. об этом ниже в данной главе) и переговоры с профсоюзами.

Базовая ставка может выражаться в годовой, еженедельной или почасовой ставке (повременный тариф). Организация может в одностороннем порядке или по договоренности с профсоюзами регулировать ее, в соответствии с повышением стоимости жизни или с рыночными ставками. Повышение оплаты, основанное на показателях работы, квалификации или компетенциях, может добавляться к базовой ставке или включаться в нее. Подобным образом, в ставку могут включаться повышения, связанные со стажем. Это фиксированная прогрессивная система оплаты, которая часто ассоциируется со стержнем оплаты (глава 42). Но некоторые предприятия выплачивают не включенные в ставки премии, связанные с показателями работы.

Прибавки к базовой оплате

В отдельных случаях могут предоставляться дополнительные финансовые поощрения, связанные с показателями работы, квалификацией, компетентностью или опытом. Кроме того, могут выплачиваться специальные надбавки. Если такие выплаты не включены в базовую ставку, их можно считать «переменными выплатами». Переменные выплаты иногда называют «рискованными выплатами». Например, оплата

труда торговых представителей только на основе комиссионных является оплатой, полностью подверженной риску. Вот основные виды дополнительных выплат.

- *Выплаты, основанные на индивидуальных показателях работы*, при которых доплаты к базовой ставке или премии определяются оценкой показателей работы или рейтингом (известные также как выплаты за заслуги).
- *Премии* — вознаграждения за успешную работу, которые выплачиваются как единовременные суммы, связанные с результатами, которых достигли отдельные работники, команды или организация в целом.
- *Поощрение* — выплаты, привязанные к достижению предварительно поставленных целей, которые предназначены для того, чтобы мотивировать работников достигать более высоких уровней показателей труда. Эти цели обычно выражены в цифрах — это может быть выход продукции или объем продаж.
- *Комиссия* — специальная форма поощрения, при которой оплата работы торговых представителей осуществляется на основании процента от объема продаж, который они получили.
- *Выплаты, связанные со стажем работы* — выплата, которая увеличивается на фиксированную сумму в соответствии со шкалой или в дополнение к основной оплате в зависимости от стажа работы на данном месте. Иногда существует некоторый диапазон для изменения коэффициента увеличения зарплаты по шкале в соответствии с показателями работы.
- *Доплаты, связанные с квалификацией* (иногда называемые доплаты за знания) — оплата, которая меняется в зависимости от уровня мастерства, достигнутого данным работником.
- *Оплата, связанная с компетенциями* — оплата, которая варьируется в зависимости от уровня компетентности, достигнутого данным работником.
- *Прибавка* — элемент оплаты, который выплачивается в виде отдельных сумм за такие аспекты трудовой деятельности как сверхурочные, сменная работа, работа по вызовам и проживание в Лондоне и других крупных городах. Прибавки за проживание в Лондоне и других крупных городах иногда включаются в оплату, и организации, которые упрощают свою структуру оплаты труда, могут освободиться от нее, соответственно увеличив базовую ставку.
- *Выплаты в соответствии со вкладом* — оплата, связанная со вкладом данного работника — его показателями работы и компетенциями.

Итоговый заработок

Итоговая зарплата обычно рассчитывается как сумма базовой оплаты и дополнительных выплат. Эта та сумма, которая переводится в банк и выплачивается работнику. Объясняя отдельному работнику, как строится его пакет оплаты, необходимо разбивать общую сумму на составляющие, перечисленные выше, и показывать, как они образуют конечную сумму, подлежащую выплате.

Льготы работникам

Льготы работникам, известные также как косвенные выплаты, включают: пенсии, оплату больничных листов, страховые взносы и выделение автомобилей. Они со-

ставляют элементы вознаграждения, предоставляемого в дополнение к различным формам выплаты наличными деньгами, и включают такие условия, которые нельзя, строго говоря, назвать вознаграждениями, например, ежегодные отпуска.

Суммарное вознаграждение

Общее вознаграждение состоит из суммы всех денежных выплат (итоговый заработок) и льгот, полученных работниками.

Нефинансовые поощрения

Сюда включаются все вознаграждения, которые направлены на удовлетворение потребностей людей в различных видах достижений, признания, ответственности, влияния и личного роста.

Уровни оплаты

Уровни оплаты — это ставки оплаты за работу, определенные в соответствии с рыночными показателями, официальной и неофициальной оценкой работы и, иногда, коллективными переговорами.

Структура оплаты

Структура оплаты какой-либо организации определяет уровень оплаты для конкретной работы. Виды работ могут группироваться по уровням, для каждого из которых составляется диапазон оплаты. Он допускает определенные рамки для прогрессивной оплаты, связанной с показателями работы, навыками, компетенциями или временем. В качестве альтернативы виды работ можно разместить на стержне оплаты (глава 43).

Рис. 40.1. Система вознаграждения

Описанные элементы системы вознаграждения и их взаимосвязи проиллюстрированы на рис. 40.1.

ОБЩИЕ ФАКТОРЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ УРОВНИ ЗАРПЛАТЫ

Уровень оплаты труда за конкретную работу и конкретным работникам определяется комбинацией следующих факторов:

- *внешняя ценность данной работы (внешние относительные показатели различий в зарплате)* — рыночные ставки для данной работы, на которые влияют экономические факторы, действующие на внешнем рынке труда, как это описано ниже; эти ставки оцениваются с помощью обзоров рыночных ставок;
- *внутренняя ценность работы (внутренние относительные показатели различий в зарплате)* — сравнительная ценность работы на внутреннем рынке труда, которая устанавливается путем оценки в официальном и неофициальном процессе оценки работы;
- *ценность конкретного работника* — ценность конкретных людей, установленная в ходе формальных и неформальных аттестаций и управления показателями работы;
- *вклад отдельного работника или команды* — вознаграждения отдельным работникам или командам в соответствии с их показателями работы, навыками и компетентностью;
- *коллективные переговоры* — переговоры об оплате труда с профсоюзами.

ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА УРОВЕНЬ ОПЛАТЫ

Рынки труда

Подобно всем другим рынкам, на рынке труда есть покупатели (работодатели) и продавцы (работники). Именно на внешнем рынке действуют решающие экономические факторы, влияющие на уровень оплаты труда. На внутреннем рынке труда уровни оплаты и относительные показатели различий в оплате труда могут значительно отличаться от фирмы к фирме, несмотря на общее воздействие внешнего рынка. На практике, это возникает тогда, когда существуют долгосрочные отношения, несмотря на то, что они становятся все менее распространенными. Рост оплаты труда, связанный со стажем работы и видом ежегодного прироста зарплаты (то есть, оплата растет, а не падает, то, что экономисты называют «липкая зарплата») может привести к более высоким внутренним ставкам. На оплату на внутреннем рынке влияют решения, на основании которых вознаграждаются отдельные работники за их особый вклад или уникальный опыт, невзирая на рыночные ставки для данного вида работ. Но соотношение между внешними и внутренними ставками зависит также от политических решений, принятых в фирме относительно уровня оплаты в целом или по ставкам для конкретных профессий, по сравнению с текущими, то есть, рыночными ставками по сопоставимым видам работ. В рамках внешнего и внутреннего рынка спрос и предложение рассматриваются несколькими экономическими теориями. Это теория экономической эффективности зарплаты, теории человеческого капитала и агентская теории.

Спрос и предложение

Классическая теория экономической конкуренции говорит о том, что уровни оплаты на рынках труда определяются спросом и предложением. Если предложение превышает спрос, при прочих равных обстоятельствах, уровень оплаты снижается; если спрос на трудовые ресурсы превышает предложение, зарплата повышается. Когда спрос равен предложению, уровень зарплаты стабилизируется на уровне «рыночного равновесия» или «рыночного клиринга». Это положение иногда называют выравниванием различий. Однако классическая теория исходит из предположения о «равенстве прочих условий» и «идеальном рынке» труда. В реальном мире, конечно, никогда не бывают равны все прочие условия, и не существует такого явления как идеальный рынок, то есть, рынок, на котором все знают, каковы текущие ставки, где существует свободное перемещение трудовых ресурсов, и нет монополистов или других сил, противодействующих нормальному течению процесса спроса и предложения. Существование внутренних рынков означает, что отдельные предприятия имеют значительную свободу действий в вопросах уровня оплаты труда и степени учета давления внешнего рынка.

Теория экономической эффективности зарплаты

Теория экономической эффективности зарплаты предполагает, что предприятия будут платить больше, чем рыночная ставка, потому что они считают, что высокие уровни оплаты повысят производительность. Они могут мотивировать высокие показатели труда, привлечь лучших кандидатов, снизить текучесть кадров и убедить работников, что с ними обращаются справедливо. Эту теорию также называют «экономия за счет высокой зарплаты».

Теория человеческого капитала

Теория человеческого капитала гласит, что инвестиции в людей увеличивают их ценность для предприятия. Отдельные работники ожидают возврата от своих инвестиций. Предприятия признают, что повышенная ценность их работников должна быть вознаграждена. Теория человеческого капитала применяет в качестве вознаграждения оплату, основанную на опыте и компетентности. Эта теория также лежит в основе концепции индивидуальной рыночной стоимости. Последняя говорит о том, что отдельные работники имеют свою индивидуальную цену на рынке труда, которую они приобретают и наращивают благодаря собственным инвестициям и инвестициям своих работодателей, а также благодаря дополнительным специальным знаниям и компетенциям, полученным в результате обучения, развития и накопления опыта. Рыночная стоимость отдельных работников может быть гораздо выше общих рыночных ставок, и если не вознаграждать их труд соответствующим образом, они могут продать свои таланты где-либо еще.

Агентская теория

Агентская теория или теория основного агента, в своей чистой форме признает, что на большинстве предприятий, существует разделение между собственниками (доверителями) и менеджерами (доверенными лицами или агентами). Однако может быть так, что доверители не полностью контролируют своих агентов. По-

следние могут действовать методами, которые будут не известны доверителям, и которые могут не совпадать с их желаниями. Из-за этого создается то, что экономисты называют агентскими затратами. Они возникают как разница между тем, что могло бы быть заработано, если бы доверители сами являлись менеджерами, и доходами, которые получены под руководством реальных менеджеров. Для того, чтобы снизить эти агентские затраты, доверители должны разрабатывать методы мониторинга и контроля за действиями своих агентов.

Агентскую теорию в том виде, как она изложена выше, можно распространить на трудовой договор на предприятии. Отношения трудовой занятости могут рассматриваться как договор между доверителем (работодателем) и доверенным лицом (работником). Условия оплаты по этому договору являются тем методом, который доверитель применяет для того, чтобы мотивировать доверенное лицо выполнять работу так, чтобы это удовлетворило работодателя. Но, согласно этой теории, остается проблема, как добиться того, чтобы доверенные лица делали именно то, что им говорят делать. Необходимо устранять неопределенность с помощью постановки целей и мониторинга их достижения.

Агентская теория также говорит о том, что желательно вводить систему стимулирования для того, чтобы мотивировать и поощрять требуемое от работника поведение. Этот процесс включает оплату результатов, поддающихся измерению, которые, как предполагается, способствуют осуществлению интересов собственников. Такие системы отслеживают результаты и формулируют их в форме цифровых индексов показателей работы предприятия, таких как прибыль на одну акцию, а не рассматривают поведение, которое приводит к таким показателям. Теория заключается в том, что если система стимулирования для менеджеров высшего звена создана правильно, эти менеджеры будут отслеживать показатели работы предприятия ради собственных интересов.

ЦЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ ВОЗНАГРАЖДЕНИЕМ — ТРЕБОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Система вознаграждения отражает то, что ценит данная организация, и за что она готова платить. Она руководствуется потребностью вознаграждать правильные поступки для того, чтобы распространить представление о том, что является важным.

Общая цель

Общая цель управления вознаграждением — достижение организацией стратегических и краткосрочных целей, за счет обеспечения ее квалифицированной, компетентной, приверженной и мотивированной рабочей силой.

Конкретные цели

С точки зрения конкретной организации, специфическими целями управления вознаграждением являются:

- распространить информацию о ценностях организации, показателях работы, нормах и ожиданиях;
- поощрять поведение, которое вносит вклад в достижение целей данной организации и отражает карту сбалансированного счета ключевых факторов показателей работы. Два основных вопроса, которые следует задать, разрабатывая си-

стему вознаграждения, это: «Какого поведения мы хотим добиться?» и «Как процессы, связанные с вознаграждением, могут поощрить такое поведение?»;
- поддерживать программы организационных перемен, связанные с культурой, процессами и структурой;
- поддерживать реализацию основных ценностей организации в таких сферах, как качество, забота о покупателе, работа в команде, инновации, гибкость и скорость реакции;
- обеспечивать стоимость — не следует предпринимать никаких инициатив в сфере вознаграждения, пока вы не убедились, что эта инициатива прибавит стоимость, и никакие практические процедуры вознаграждений не должны действовать, если они не приводят к добавлению стоимости.

ЦЕЛИ ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ РАБОТНИКОВ

С точки зрения работника система вознаграждения должна:
- рассматривать их как заинтересованных лиц, которые имеют право участвовать в разработке политики вознаграждения, затрагивающей их интересы;
- соответствовать их ожиданиям о том, что с ними будут обращаться справедливо, беспристрастно и последовательно, учитывая выполняемую ими работу и внесенный ими вклад;
- быть прозрачной — работники должны знать, какова политика выплаты вознаграждения в организации и как она влияет на них.

КАК ДОСТИЧЬ ЭТИХ ЦЕЛЕЙ

Иногда говорят, что чтобы достичь этих целей, практические процедуры оплаты в организации должны быть «справедливы с внутренней точки зрения и конкурентноспособны внешне». Если это так и есть — очень хорошо, но это не всегда легко достижимо, и такая точка зрения несколько ограниченна. Первая проблема в том, что внутреннее равенство и внешнюю конкурентоспособность часто нелегко сочетать. Внешнее давление рынка может преобладать над вопросами внутреннего равенства, если необходимо принять на работу людей, обладающих редкими талантами. С другой стороны, ничем не прикрытое желание быть конкурентоспособным может быть неуместно. Как указывают Д. Шустер и Зингейм (*Schuster and Zingheim, 1992*): «Стратегический взгляд на практику конкурентоспособной оплаты предполагает, что такая оплата должна быть обусловлена некоторым уровнем качества работы, производительности или показателями работы, которые могут оправдывать уровень оплаты, отражающий предполагаемые целевые показатели». Другими словами, конкурентноспособная зарплата должна быть привязана к конкурентоспособным показателям работы.

Эти цели системы управления вознаграждением легче всего достичь, если:
- разрабатываются стратегии вознаграждений (см. ниже), которые соответствуют бизнес-стратегиям в отношении финансовых показателей, рыночной доли, развития изделие/рынок, качества, внимания к заказчику и организационного развития (культурных и структурных изменений);

- формулируется политика вознаграждения (см. ниже), которая позволяет последовательно применять философию и стратегию выплаты вознаграждений, но гибко реагирует на меняющиеся потребности бизнеса;
- работники оцениваются в соответствии с их вкладом, навыками и компетентностью;
- система вознаграждения является прозрачной, и работники рассматриваются как заинтересованные лица, которые имеют право опротестовать любое затрагивающее их интересы положение, связанное с вознаграждениями, и которых вовлекают в разработку процесса вознаграждения;
- стратегии взаимоотношений работников направлены на построение взаимного доверия и развитие партнерского подхода, ведущего к экономическому процветанию, результаты которого разделяются между всеми работниками (а не только между несколькими избранными, находящимися на вершине иерархической лестницы);
- политика вознаграждения подчеркивает равенство и непредвзятость, признавая в то же время, что идеальная внутренняя справедливость не может поддерживаться в полном объеме из-за рыночного воздействия;
- линейные менеджеры наделяются максимальной ответственностью за управление системой вознаграждения в рамках своих бюджетов и в соответствии с ориентирами общей политики;
- существует постоянное стремление довести до максимума показатели работы, чтобы оправдать деньги, затраченные на вознаграждения;
- инициативы в сфере вознаграждения предпринимаются только тогда, когда оценено их взаимодействие с политикой в сфере персонала и других областях, и принят интегрированный подход к выработке процессов, взаимно поддерживающих друг друга.

СТРАТЕГИЯ ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ

Стратегия вознаграждения определяет намерения организации в отношении того, как должны развиваться процессы и политика вознаграждения для того, чтобы удовлетворить потребности бизнеса. Тот факт, что затраты на оплату труда, могут составлять до 70% или более от общей суммы затрат, понесенных организацией, объясняет необходимость стратегического подхода к вознаграждению. Такой подход обеспечивает получение добавленной стоимости от любых инвестиций в оплату труда.

Эффективная стратегия вознаграждения:

- основывается на корпоративных ценностях и убеждениях;
- вытекает из стратегии бизнеса, а также вносит свой вклад в нее;
- управляется потребностями бизнеса и вписывается в стратегию бизнеса;
- выравнивает компетенции организации и отдельных работников;
- интегрируется с другими стратегиями персонала и развития;
- соответствует внешнему и внутреннему окружению организации — содержание стратегии определяется окружающей средой;

- обеспечивает вознаграждение таких результатов и поведения, которые соответствуют ключевым целям организации, направляя и поддерживая предпочтительное поведение;
- связана с показателями работы компании и работает на конкурентоспособную стратегию;
- является практически применимой;
- разрабатывается в ходе консультаций с основными заинтересованными лицами, полностью принимая во внимание их взгляды на то, что они считают лучшим для себя — если это не принимается во внимание, инициативы в сфере вознаграждений, такие как оплата в соответствии с показателями работы, могут потерпеть неудачу.

Стратегия вознаграждения должна быть неотъемлемой частью общей стратегии в сфере персонала данной организации. Назначением такой стратегии должна быть поддержка инициатив в сфере обеспечения трудовыми ресурсами, развития и улучшения показателей работы компании. Эта стратегия должна также принимать во внимание отношения между работниками и переговоры по поводу оплаты труда с профсоюзами.

Содержание стратегии вознаграждения

Аспекты вознаграждения работника, которые можно рассматривать в качестве ключевых стратегических моментов, включают в себя:

- конкурентоспособную оплату;
- достижение более справедливой и определенной системы оплаты труда;
- реструктуризацию системы оплаты с учетом, и, фактически, для поддержки, организационных изменений; например, для расширения зоны ответственности после сокращения количества уровней управления;
- использование оплаты как рычага для улучшения показателей работы и культурных изменений;
- передачу решений об оплате труда линейным руководителям;
- вовлечение работников в обсуждение вопросов, связанных с оплатой труда;
- выработку структуры;
- повышение уровня компетентности и расширение базы знаний (поддержка приобретения разнообразных навыков).

ПОЛИТИКА ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ

Политика в сфере вознаграждения обеспечивает ориентиры для принятия решений и действий. Это может быть заявление о руководящих принципах или общее назначение. Политика вознаграждения имеет дело со следующими моментами:

- *конкурентоспособная оплата* — политика оплаты или положение об оплате организации демонстрирует, в какой степени данная организация хочет ориентироваться на рыночную ситуацию, то есть, какое соотношение она хочет поддерживать между уровнями оплаты и рыночными ставками;

- *внутренняя справедливость* — эта политика определяет, в какой степени внутренняя справедливость является ведущим фактором, и в каких обстоятельствах потребность быть конкурентноспособными будет преобладать над внутренней справедливостью;
- *условная оплата* — в какой степени данная организация считает (если это вообще имеет место), что оплата будет варьироваться в зависимости от показателей работы, компетентности или квалификации;
- *переменная оплата* — предполагается ли, что условная оплата должна быть подвержена риску, то есть, не быть твердо установленной;
- *вознаграждение отдельных работников или команды* — необходимость делать акцент при рассмотрении вознаграждения на показателях работы отдельного работника или команды;
- *дополнительное вознаграждение работникам* — виды и уровни дополнительных вознаграждений, предоставляемых работникам, и то могут ли работники выбрать, какое дополнительное вознаграждение они хотят получить;
- *общий комплекс вознаграждений* — комплекс всех видов вознаграждений, включая базовую оплату, переменную оплату и косвенную оплату (дополнительные льготы работникам), а также применение нефинансовых видов вознаграждения, имея в виду, что всегда существует выбор в пределах портфеля практических процедур вознаграждения;
- *структура* — до какой степени организация согласна применять иерархическую и относительно формальную структуру (с узкими рамками), или она предпочитает такую, которая является гибкой и допускает широкие рамки;
- *приоритеты в системе вознаграждения* — в какой степени данная организация намерена концентрироваться на «накапливании большого количества вознаграждений» для относительно небольшого количества ключевых игроков, или она признает необходимость вознаграждать многих (другими словами, кто те люди, которые в наибольшей степени будут влиять на общие показатели работы компании и которых надо соответственно вознаграждать?);
- *разница в оплате труда* — уровень вознаграждения в верхних эшелонах организации по сравнению со средним и минимальным уровнями;
- *гибкость* — мера гибкости, допустимая при функционировании системы вознаграждения; степень последовательности, необходимая при применении политики; уровень контроля, осуществляемого из центра;
- *однородность* — в какой степени структуры оплаты должны применяться к организации в целом, или они должны быть гибкими и учитывать особенности различных уровней или категорий работников;
- *передача полномочий* — объем полномочий, передаваемых линейным руководителям для принятия решений об оплате труда;
- *контроль* — насколько применение политики вознаграждений должно контролироваться из центра;
- *независимость от пола* — какой метод будет использоваться, чтобы избежать дискриминации по половому признаку в процессе вознаграждения и при определении структуры с тем, чтобы обеспечить равную оплату за равный труд;

- *партнерство* — в какой степени организация считает возможным разделять свой успех с работниками;
- *участие* — насколько работники будут участвовать в принятии решений об оплате труда, которые влияют на них, в том числе в разработке новых подходов;
- *прозрачность* — насколько следует освещать в печатных источниках политику и практику вознаграждения.

ИЗМЕНЕНИЯ В УПРАВЛЕНИИ ВОЗНАГРАЖДЕНИЕМ

М. Армстронг и Д. Браун (*Armstrong and Brown, 2001*) обобщили основные изменения в управлении вознаграждением (рис. 40.2).

Старый подход	*Новый подход*
• Акцент на финансовом вознаграждении	• Акцент на итоговом вознаграждении
• Реагирующая оплата	• Стратегическая оплата
• Назначенная оплата	• Оплата, определяемая бизнесом
• Бюрократические системы оплаты	• Гибкие системы оплаты
• Отдельно стоящие системы оплаты	• Интеграция процессов оплаты и ЧР
• Иерархические структуры	• Акцент на горизонтальные/непрерывные решения
• Оплата по показателям работы	• Оплата в соответствии с вкладом
• Приоритет отдается внутренней справедливости	• Направляющая роль рынка
• Ориентация на работу	• Ориентация на людей
• Навязанная «лучшая практика»	• Последовательность/соответствие культуре
• Контроль со стороны отдела кадров	• Передача полномочий в подразделения
• Структуры оплаты с множеством градаций, опирающихся на одну ось	• Структуры с расширенной зоной ответственности/групп должностей

Рис. 40.2. Изменения в управлении вознаграждением

Акцент на суммарном вознаграждении

Концепция суммарного вознаграждения, как она показана на рис. 40.3, делает акцент на взаимном влиянии и взаимосвязи различных форм вознаграждения —

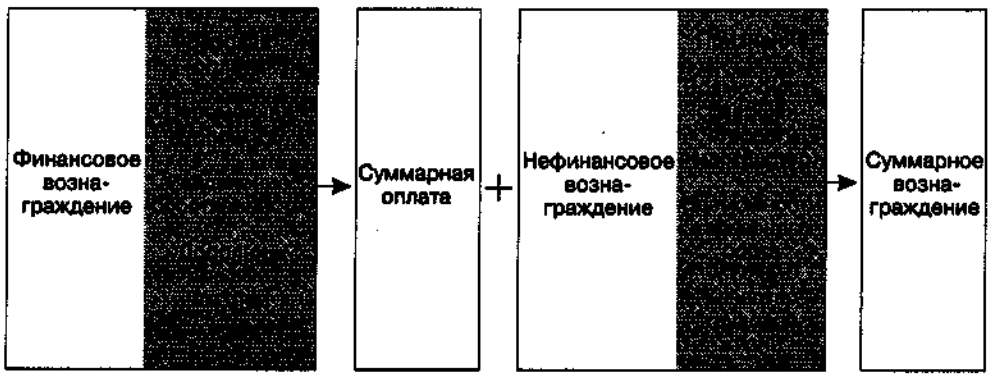

Рис. 40.3. Составляющие суммарного вознаграждения

базовой оплаты, переменной оплаты, дополнительных льгот и нефинансовых вознаграждений. Гипотеза такова, что целью стратегии вознаграждения должна быть разработка объединенного и взаимно поддерживающего друг друга набора процессов, которые в сочетании будут гораздо сильнее и более долговременно влиять на эффективность отдельных работников, команд и организации в целом.

Стратегическое вознаграждение

В прошлом в практике оплаты существовала тенденция реагировать на давление рынка и бизнеса и вырабатывать краткосрочные спасительные средства. В 1990 г. Эд Лолер (*Ed Lawler*) показал ограниченность такого подхода, написав:

> Исходной точкой для проектирования системы вознаграждения должна быть стратегическая позиция данной организации. Таким образом, при проектировании системы вознаграждения для какой-либо организации, прежде всего, нужно сконцентрироваться на поведении отдельных лиц, которые необходимы для того, чтобы данная организация работала успешно, и организации в целом.

Оплата, определяемая бизнесом

Вознаграждение больше не является изолированной функцией, оно стало частью стратегического процесса бизнеса. Это расходится с традиционным подходом «распределения зарплаты», при котором специалисты по оплате труда жили изолированной жизнью, управляя бюрократическими системами, и ежедневно или периодически, при пересмотре оплаты труда, классифицировали виды работ или решали вопросы уровней оплаты.

Гибкие системы оплаты

В настоящее время получает развитие тенденция использовать более свободную структуру и процессы вознаграждения. Отсюда развитие диапазонов или групп должностей. Оценке работы во многих компаниях отводится поддерживающая роль, и она не доминирует при принятии решений о классификации и, следовательно, оплате.

Объединенные процессы вознаграждения и ЧР

Раньше системы оплаты и поддерживающие их процессы, такие как оценка работы и аттестация по показателям, стояли особняком от других процессов в сфере ЧР. Они существовали сами по себе и не имели или почти не имели связи с другими процессами в сфере ЧР. М. Армстронг в 2000 году утверждал, что эта ситуация изменяется:

> Структуры широких связей и групп должностей больше не рассматриваются как транспортное средство для доставки оплаты, на них часто смотрят как на дополнение к политике в сфере компетентности и профессионального роста. Основной целью является предоставление информации о возможностях развития и путях карьерного роста, что в качестве процесса управления показателями работы может внести свой вклад в планирование личного развития.

На самом деле, рассматривая такую политику и соответствующие процессы, организации первоначально обращают внимание на потребности предприятия, только после этого они рассматривают, как система вознаграждения может поддержать их, и часто структуры оплаты в таких организациях основаны на компетенциях.

Акцент на постоянном развитии

В многоуровневой структуре, которая когда-то была типичной, акцент делался на иерархии. Единственным способом продвижения вперед было повышение. Воздействие на продвижение по службе влияло на медленное изменение классов работ, и когда этим инструментом манипулировали, чтобы оправдать более высокий уровень работы, это уменьшало доверие к оценке видов работ. В плоских организациях «без излишеств», возможности продвижения были сокращены, но расширились возможности горизонтального развития. Роли теперь более гибки, и люди не только растут в рамках своих ролей, но также «выращивают» роли.

Оплата в соответствии со вкладом

Как комментировали в 1999 г. Д. Браун и М. Армстронг: «Цели схем оплаты, ориентированных на показатели работы, были часто не ясны, не согласованы или неприемлемы (даже те, которые каким-то образом были связаны с показателями работы). Что более серьезно, эти схемы на практике не работали так, как они должны были работать». Другим возражением против оплаты, ориентированной на показатели работы, было то, что она полностью привязана к выходу продукции. Убеждение, что людей следует вознаграждать за их квалификацию или компетентность (вклад), привело к тому, что возник интерес к оплате, ориентированной на компетенции. Недавно, однако, было признано, что людей следует вознаграждать как за их результаты (выход продукции), так и за их вклад (компетентность): другими словами, не только за то, что они делают, но и за то, как они это делают. Этот подход называют оплатой, ориентированной на вклад.

Направляющая роль рынка

Когда-то организации, как правило, больше внимания уделяли вопросам внутренней справедливости, чем внешней конкурентоспособности. Но сейчас предприятия, такие как *BT*, *IBM* и *Xerox GB* признают, что они должны соревноваться за получение редких талантов на рынке труда. Это означает, что уровни оплаты в них должны ориентироваться на рынок. Почти все без исключения компании, которые были охвачены исследованием СИПР, проведенном в 2000 г. (*Armstrong and Brown, 2001*), применяли политику оплаты, направляемую рынком, часто связанную со структурой широких связей и групп должностей.

Ориентация на людей

В 1986 г. Эд Лолер писал, что оценка видов работ лишает людей индивидуальности, приравнивая их к набору должностных обязанностей, а не концентрируясь на том, что эти люди представляют собой, и что они могут делать. Он защищал подход, ориентированный скорее на людей, чем на должности, и это стало важным аспектом философии, лежащей в основе структур групп должностей и широких связей. Именно люди, а не должности создают добавленную стоимость, и людей следует вознаграждать за их вклад, а не за то, что случилось так, что их попросили сделать определенные вещи. Акцент делается на ролях — ролях, которые исполняют люди, — а не на работе — задаче, которая перед ними была поставлена согласно должностной инструкции.

Наилучшее соответствие

Управление вознаграждением долгие годы руководствовалось концепцией «наилучшей практики», предполагалось, что существуют универсальные способы делать то, что надо. Сейчас признано, что важнее найти «наилучшее соответствие». Практика и стратегия в сфере вознаграждения должны соответствовать обстоятельствам, в которых функционирует данная организация. Они должны соответствовать потребностям данного предприятия и его культуре — тем, которые существуют сейчас или тем, к которым данная организация стремится.

Предоставление полномочий подразделениям

Традиционно подразделения ЧР контролировали политику и практику применения систем оплаты, а линейные руководители делали то, что им говорили. Некоторые из них прикрывались решениями отдела кадров, и были рады винить их в проблемах с оплатой. Другим не хватало квалификации или желания заниматься проблемами оплаты в своем собственном подразделении. Сейчас полномочия по принятию решений об оплате труда все чаще передаются линейным руководителям. Это та часть политики усовершенствования, которая включает в себя передачу полномочий по принятию решений и ответственности.

Передача полномочий по принятию решений об оплате часто ассоциируется со структурой широких связей, поскольку возросшая гибкость таких структур означает, что менеджеры, находящиеся на месте, лучше владеют информацией, позволяющей управлять вознаграждениями.

Структуры с расширенной зоной ответственности

На уход от многоуровневых структур и оплаты, прикрепленной к одной оси, повлиял целый ряд упомянутых выше факторов. Наиболее важными были потребности:

- достичь бóльшей гибкости в управлении оплатой;
- уменьшить бюрократизм, связанный с многоуровневой структурой и оценкой видов работ;
- поощрять горизонтальное развитие и постоянное совершенствование;
- уточнить пути профессионального развития;
- реагировать на изменяющийся характер работы;
- обеспечить большее участие руководства в оплате.

Именно это приводит организации к созданию структур широких связей и групп должностей или к их комбинации, что становится скорее нормой, чем исключением.

41. ОЦЕНКА РАБОТЫ

Решения об уровне и структуре зарплаты обеспечивают фундамент системы вознаграждения. Эти решения основываются на оценке работы, которой посвящена данная глава, и на изучении рыночных ставок (глава 42).

В этой главе:

- дается определение оценке работы;
- рассматривается ее сущность, основные особенности и методология;
- описываются различные системы оценки работы;
- обсуждаются соображения, которые следует принимать во внимание, вводя и применяя оценку работ, в том числе вопросы равной оплаты за работу равной ценности.

ОЦЕНКА РАБОТЫ — ОПРЕДЕЛЕНИЕ И ПРЕДНАЗНАЧЕНИЕ

Оценка видов работ это систематический процесс, устанавливающий относительную ценность различных видов работ внутри организации. Он предназначен для того, чтобы:

- создать разумную основу для проектирования и поддержания справедливой и оправданной структуры зарплаты;
- содействовать управлению относительными различиями в зарплате, существующими между должностями внутри организации;
- принимать согласованные решения о сложности работ и ставках зарплаты;
- сопоставлять ценность разных видов работ для того, чтобы можно было обеспечить равную оплату за равный труд.

Оценка видов работ позволяет принимать решения об оплате труда. Она может способствовать проведению сравнения работ внутри организации и, до некоторой степени, между организациями, предоставляя общий язык для обсуждения относительной ценности видов работ и работников.

М. Армстронг и Барон (*Armstrong and Baron, 1998*) в своем исследовании выяснили, что 55% из трехсот шестнадцати обследованных организаций имели официальную программу оценки видов работ. Было подтверждено, что основной причиной введения таких программ была необходимость обеспечить более справедливую структуру оплаты труда. Обычно организации вводят оценку видов работ, когда они хотят превратить хаос в порядок, несогласованность в последовательность и логически обосновать политические решения.

Однако оценка работы — это не научная объективная система, которая, будучи введена, одним ударом способна устранить все проблемы с управлением внутренними относительными различиями в оплате труда, установлением ставок оплаты

и контролем за структурой оплаты. Оценку работ следует рассматривать скорее как процесс, чем как систему. Этот процесс может быть систематическим, и он может уменьшить субъективность, но он всегда будет являться скорее искусством, чем наукой, и, поскольку он основывается на мнениях людей, он никогда не будет полностью объективным.

ОСНОВНЫЕ ОСОБЕННОСТИ ОЦЕНКИ РАБОТ

Оценку работ можно рассматривать как:

- *Процесс сопоставления* — он имеет дело с отношениями, а не с абсолютными величинами.
- *Процесс, основанный на экспертных оценках* — он требует оценки при интерпретации данных о работах и ролях (определения работ и ролей или опросные листы с полным анализом видов работ), сопоставления одной работы с другой, сопоставления видов работ со шкалой уровней. Кроме того, он требует разработки классификационной структуры на основе сопоставления сложности работ, возможность такого сопоставления обеспечивается оценкой работ.
- *Аналитический процесс* — оценка видов работ может быть связана с экспертными оценками, но этот процесс базируется на суждениях, подкрепленных фактами; это анализ фактической информации о видах работ, систематическая сортировка данных, выявление разнообразных элементов и их последующая «сборка» в стандартный формат, который можно применить к конкретной ситуации.
- *Структурированный процесс* — оценка видов работ структурирована в том смысле, что таким образом обеспечивается некая система, которая помогает экспертам принимать последовательные и обоснованные решения; она включает в себя язык и критерии оценки, которые используются всеми экспертами, хотя, поскольку эти критерии всегда подлежат интерпретации, они не могут гарантировать, что суждения всегда будут последовательными и обоснованными.

Виды работ и работники

Традиционный процесс оценки работы умышленно избегает рассматривать ценность работников. Появление людей считается неизбежным вторжением в чистый мир иерархии работ, с которым оценка работы имеет дело. Безусловно, причиной твердого мнения, что оценка работ измеряет ценность видов работы, а не людей, является желание избежать «загрязнения» процесса оценки соображениями, связанными с показателями работы отдельных исполнителей рассматриваемых видов работы. Действительно нежелательно, чтобы эксперты оценивали показатели работы — это является отдельным вопросом.

Но традиционный подход к оценке видов работ предполагает, что люди не имеют никакого отношения к ценности той работы, которую они выполняют, и это, конечно, нелепо. Также неверно предполагать (хотя такое предположение широко распространено), будто люди адаптируются к установленным рамкам работы, а не работа подгоняется под особенности людей, ее выполняющих. В новых гибких организациях роли создаются и развиваются в соответствии с сильными и

слабыми сторонами тех людей, которые их моделируют и исполняют. Подводя итоги, можно сказать, что ценности создают именно люди, а не работа.

МЕТОДОЛОГИЯ

Оценка видов работ начинается с определения видов и количества работ, которые будут рассматриваться. Кроме того, следует решить, нужно ли применять одну схему для всех, или должны быть отдельные схемы для различных уровней и категорий работников. Затем нужно выбрать один из методов, описанных ниже в этой главе. Наконец, следует:

- отобрать репрезентативные виды работ, которые будут использоваться как эталон для сравнения;
- решить, какие факторы будут применяться при оценке отобранных видов работ;
- проанализировать виды работ и роли;
- установить относительную ценность видов работ;
- разработать структуру оплаты — это обычно означает классифицировать виды работ по сложности и, затем, определить ставки или диапазоны зарплаты в созданной структуре, принимая во внимание сопоставление внутри организации и рыночные ставки.

СХЕМЫ ОЦЕНКИ ВИДОВ РАБОТ

Существует несколько категорий схем оценки: не аналитические, аналитические, единичного фактора, основанные на квалификации или компетентности, рыночного ценообразования и программы консультантов по менеджменту, так называемые личные торговые марки.

- *Неаналитические программы* сравнивают виды работ друг с другом и не предпринимают никаких попыток выделить какие-то факторы, с помощью которых их можно различать. Ранжирование видов работ, парное сравнение и классификация работ, как правило, считаются тремя основными неаналитическими методами, хотя парное сравнение — это просто статистический метод установления порядка рангов. Еще один неаналитический подход, который, обычно, не удостаивается чести называться программой, — это сопоставление с эталоном внутри компании. Возможно, его не признают подходящей формой оценки видов работ, но он, тем не менее, практикуется многими организациями, даже если они не называют его таким образом. Сразу же после первоначальной аналитической оценки видов работ, многие организации на практике подыскивают место для видов работ сопоставляя их с эталоном внутри компании. Это происходит, если они ощущают сходство между рассматриваемым и эталонным видами работы.
- *Аналитические программы* — это ранжирование по факторам и баллам (под таким наименованием они известны в Соединенных Штатах, в Великобритании их часто называют просто балльным ранжированием или балльными схемами) и факторное сопоставление. Из-за их сложности и большого числа других недостатков последние редко применяются в своей исходной форме, и поэтому в

этой главе не обсуждаются (полное описание этих программ см. в работе: *Amstrong and Baron, 1998*). Модифицированная форма того, что может быть названо дифференцированным факторным сопоставлением, однако, иногда применяется комиссиями экспертов по оценке работ и судами по трудовым спорам низшей инстанции для решений по делам, связанным с одинаковой ценностью.

- *Рыночное ценообразование* применяется вместе с другими программами оценки, ориентированными на внутреннюю среду для того, чтобы установить стоимость работы, опираясь на рыночные ставки.
- *Программы, основанные на квалификации или компетенциях*, скорее оценивают людей, а не работу, обращая внимание на характерные особенности и компетенции (см. об этом главу 42).
- *Программы консультантов по менеджменту* — ряд консультантов по менеджменту, таких как *HayGroup and Pilat (Gauge)*, предлагают собственные программы. Подробности можно найти в работе Ф. Нити (*Neathey, 1994*).

Основные особенности ранжирования работ, классификации работ, сопоставления с внутренним эталоном, подходы, основанные на баллах и факторах и на рыночном ценообразовании, описаны ниже.

РАНЖИРОВАНИЕ ВИДОВ РАБОТ

Ранжирование видов работ — это не аналитический подход, который сопоставляет виды работ в целом и не пытается оценивать отдельно различные их аспекты. Он определяет позицию видов работ в иерархии, ранжируя их, согласно их относительной сложности.

Если нужно создать структуру оплаты по рангам (глава 43), решают, каким образом разделить последовательность рангов на группы работ, ценность которых считается сопоставимой или, по крайней мере, находящейся в одном диапазоне.

Ранжирование — это самый простой и быстрый способ оценить работы. Можно утверждать, что процесс оценки работ в целом для организации, это именно то, что люди делают на практике, даже когда они оценивают различные грани работ аналитическими методами. В конечном счете, можно сказать, что люди считают выполненное ими ранжирование справедливым, если они видят, как данную работу оценили по отношению к остальным видам работ.

К недостаткам ранжирования, однако, относится то, что оно не имеет под собой рациональной основы для защиты полученного порядка сложности — не определены стандарты для того, чтобы оценивать относительную сложность. Ранжирование — это оценки экспертов, хотя можно возразить, что и аналитические методы не делают ничего, кроме того, что направляют мнения в конкретное русло.

КЛАССИФИКАЦИЯ ВИДОВ РАБОТ

Классификация работ — это тоже не аналитический метод, который сравнивает виды работ в целом со шкалой. Шкала в этом случае является неким определителем уровней. Этот метод основан на том, что изначально решается, сколько и каких уровней, на которых будут размещаться виды работ, будет. Определяя уровни, пытаются принять во внимание различимую разницу в квалификации,

компетентности и ответственности и могут обращаться к специальным критериям, таким как уровень принятия решений, знания, используемое оборудование, образование и подготовка, необходимые для выполнения данного вида работы. Виды работ распределяются по уровням, путем сопоставления описания работы в целом с соответствующим уровнем на шкале.

Классификация видов работ – это простой, быстрый и легкий способ найти место видам работ в разработанной структуре. Классификация задает некоторые стандарты (уровни) для суждений. Его простота и та легкость, с которой ему можно обучиться и применять его, позволяют использовать его для больших совокупностей и децентрализованных операций, для которых более сложные методы трудно применять согласованно. Но этот метод не может справиться со сложными видами работ, которые не соответствуют точно одному конкретному уровню. Подобно всем другим не аналитическим методам, он не применим к ситуациям равной ценности, и существует опасность, что описания станут настолько обобщенными, что в пограничных ситуациях, особенно на более высоких уровнях, он не сможет ничем помочь. Кроме того, классификация работ, как правило, не является гибкой — она не чувствительна к изменениям в характере и содержании работы.

СОПОСТАВЛЕНИЕ С ВНУТРЕННИМ ЭТАЛОНОМ

Сопоставление с внутренним эталоном — это то, что люди обычно выполняют интуитивно, когда принимают решение о значимости видов работ. Оценка, путем сопоставления с внутренним эталоном, означает просто сравнение или подбор соответствующей пары для рассматриваемой работы, исходя из внутреннего эталона, который, как считается, должным образом калиброван и оплачивается; рассматриваемый вид работы помещается на один уровень с эталоном. Такое сравнение обычно выполняется для работы в целом, без анализа отдельных факторов. Однако сопоставление с внутренним эталоном, вероятно, будет гораздо точнее, если оно основано на сравнении определений ролей, которые показывают области важнейших результатов и уровни знаний, квалификации и компетенций, необходимых для достижения определенных результатов.

Сопоставление с внутренним эталоном — простой и быстрый метод, и он естественен, в том смысле, что он сравнивает один вид работ с другим, что, по сути, и является задачей оценки видов работ. Он может дать обоснованные результаты при условии, что описание видов работ и ролей будет точным. Но он полагается на суждения, которые могут быть субъективными и которые трудно подтвердить. Он также зависит от определения подходящих эталонов, которые должным образом распределены по уровням и оплачиваются, и такого рода сравнения могут только закрепить существующую несправедливость. Важно также то, что этот метод неприемлем в ситуациях равной ценности.

РАНЖИРОВАНИЕ С ПРИМЕНЕНИЕМ БАЛЛОВ ПО РАЗЛИЧНЫМ ФАКТОРАМ

Ранжирование с применением баллов по различным факторам — это аналитический метод оценки работы с применением сравнения по шкале работ.

Этот метод основан на том, что работы раскладываются на факторы или ключевые элементы. Предполагается, что каждый фактор вносит свой вклад в работу

и является частью всех видов работ, подлежащих оценке, но в различной степени. С помощью калиброванных шкал, каждой работе приписывается какой-то балл по каждому фактору, в соответствии с тем, в какой степени он присутствует в данном виде работы. Баллы по отдельным факторам затем складываются вместе и дают общий счет, который представляет собой значимость работы.

Метод применения факторов и баллов построен на основе планирования факторов, которое включает в себя:

- выбор применяемых в данной схеме факторов;
- шкалу рейтинга факторов;
- вес факторов.

Выбор факторов

Фактор — это характеристика, которая в различной степени присутствует в тех видах работ, которые нужно оценить. Ее можно использовать как основу для оценки их относительной ценности. Проще говоря, если одна работа более ответственна, чем другая, и, следовательно, ценится выше, ответственность, как бы свободно она не определялась, будет одним из факторов.

Когда мы оцениваем работу, даже если нет формальной схемы оценки, мы всегда имеем в виду какой-то критерий. Это может быть обобщенная концепция «ответственности», или какой-то критерий, более конкретно связанный с объемами контролируемых ресурсов, или вклад в конечный результат.

Схема оценки по факторам и баллам может иметь любое число факторов, но, чтобы уменьшить сложность, их обычно берут от трех до двенадцати. Их можно объединить в три группы:

- *Факторы на входе* — знания и навыки, или любые другие личные характеристики, необходимые для выполнения этой работы. Это могут быть технические или профессиональные знания, навыки ручного или умственного труда, навыки межличностного общения и организаторские способности. Образование, подготовку и опыт, которые необходимы для развития этих знаний и навыков, тоже можно рассматривать в качестве факторов, точно так же, как научную, техническую и профессиональную квалификации, которые указывают на уровень приобретенных знаний.
- *Процесс* — это характеристики работы, которые определяют требования к ее исполнителям. Сюда относятся умственные и физические усилия: решение проблем, сложность, оригинальность, творчество, вынесение суждений и инициатива, умение работать в команде, и работать с людьми (т. е. применение межличностных навыков), условия работы, ее опасность или вредность.
- *Факторы на выходе* — влияние, которое исполнитель данной работы может оказать на конечные результаты работы, с учетом таких аспектов, как ответственность за результат, качество, объем продаж, прибыль, ответственность за человеческие и денежные ресурсы и активы, полномочия по принятию решений и последствия ошибок.

Ниже приведен типичный список факторов:

- знания и навыки (фактор на входе);

- ответственность (фактор на выходе);
- решения (процесс);
- сложность (процесс);
- межличностные навыки (процесс).

Иногда кажется, что большее количество факторов гарантирует большую точность оценок. Это иллюзия: чем больше факторов, тем более вероятно наложение и дублирование. Экспертам, производящим оценку, будет трудно четко различить факторы, когда они будут выносить суждение, а дополнительная работа, связанная с многофакторными схемами, значительна.

Не существует абсолютных правил по выбору факторов, хотя законодательство по равной оплате за равный труд и случаи судебных разбирательств показывают, что следует уделять внимание требованиям, предъявляемым работой к ее исполнителю, обращая внимание на усилия, навыки и принятие решений.

На выбор факторов и на весовые коэффициенты, приписываемые им, будут влиять ценности данной организации, или то, что считают важным для оценки вклада людей в исполнение своих ролей. Отбор факторов, следовательно, говорит работникам об этих ценностях, и поэтому работников следует вовлекать в проектирование схем.

Шкалы рейтинга факторов состоят из уровней, на которых можно расположить данный фактор. Виды работ анализируются с точки зрения этих факторов, и результат этого анализа сопоставляется с соответствующим уровнем. Максимальное количество баллов, которое можно набрать по этому фактору, определяется весовыми коэффициентами факторов (см. ниже), и когда эти весовые коэффициенты установлены, для каждого уровня можно найти соответствие в баллах или диапазоне баллов. Последовательность баллов обычно арифметическая (например 20, 40, 60, 80, 100).

Количество уровней или степеней проявления каждого фактора зависит от рассматриваемого диапазона работ и от желаемого уровня чувствительности. Большинство схем содержит шесть или семь уровней, но нет правила, которое бы гласило, что таковыми должны быть все схемы.

Создавая уровни, необходимо иметь их калиброванную последовательность, которая дала бы четкие ориентиры для оценки того или иного фактора. Достичь этого трудно, и это может превратиться в упражнение в семантике по использованию сравнительных степеней прилагательных (большой, больший, самый большой), для которых невозможно установить точное значение. В некоторых ситуациях, однако, можно для каждого уровню найти числовое соответствие, выражающее результат на выходе или объем контролируемых ресурсов. Последовательные уровни можно определить, сославшись на конкретные навыки или потребности в определенной квалификации, подготовке или опыте. На практике определение уровней становится для экспертов, осуществляющих оценку, более осмысленным, если они могут соотнести их с эталонными видами работ. Фактически, получается, что некоторое абстрактное определение уровня конкретизируется с помощью примера, и сравниваются как работы между собой, так и работа с эталонной шкалой.

Пример определения фактора и его уровней приведен на рис. 41.1.

Определение фактора

Количество и разнообразие задач, выполняемых исполнителем данной работы и диапазон применяемых навыков.

Определение уровней

1. Работа с высокой степенью повторяемости, в ходе которой одна и та же задача или группа задач выполняются без значительных вариаций.
2. Выполняется довольно узкий круг задач, которые тесно связаны друг с другом и требуют применение ограниченного числа навыков.
3. Существует некоторое разнообразие выполняемых видов деятельности, хотя в широком смысле слова они связаны друг с другом. Необходимо применять довольно широкий набор навыков.
4. Выполняются разнообразные связанные между собой в широких рамках задачи. Применяется широкое многообразие организаторских, технических и управленческих навыков.
5. Выполняется широкое многообразие задач, многие из которых не связаны друг с другом. Применяется широкое многообразие профессиональных и управленческих навыков.
6. Работа включает в себя различные направления и требует выполнения широкого диапазона обязанностей, сильно отличающихся друг от друга.

Рис. 41.1. Пример определения фактора и его уровней

Определение весовых коэффициентов факторов

Факторная программа предполагает принятие решений об относительной важности различных факторов — то есть, их веса для подсчета общих баллов. Можно решить, что все факторы имеют одинаковый вес, но подавляющее большинство схем с применением баллов назначает различные весовые коэффициенты различным факторам.

Понятно, что это очень важное решение. Если какому-то фактору придать бóльший вес, чем он заслуживает, исходя из его истинного значения, это может сильно исказить оценку. Например, придание излишне большого веса фактору, который описывает количество подотчетных работников, может привести к несправедливому предпочтению, отданному менеджерам, руководящим большим количеством подчиненных, которых относительно легко контролировать, а не обладающим большими возможностями специалистам. Распределение весовых коэффициентов также связано с аспектом равной оплаты за равный труд. Назначение излишне высокого весового коэффициента такому фактору как физическое напряжение, которое в основном применимо к работникам мужского пола, может рассматриваться как дискриминация.

Полная факторная программа

Полная факторная программа с баллами, проставленными в соответствии с весовыми коэффициентами, показана в табл. 41.1.

Применение факторной программы

Оценка видов работ с применением баллов по различным факторам подразумевает анализ работы с точки зрения различных факторов, сопоставление результатов анализа с определениями уровней и факторов, назначения уровня и баллов

Таблица 41.1
Факторная программа

Фактор	Уровни					
	1	2	3	4	5	6
Знания и навыки	20	40	60	80	100	120
Ответственность	20	40	60	80	100	120
Решения	15	30	45	60	75	90
Сложность	10	20	30	40	50	60
Контакты	10	20	30	40	50	60

по каждому фактору, и сложение баллов по различным факторам для получения итоговой оценки работы, как это показано в табл. 41.2.

Этот результат можно сопоставить с оценкой других видов работ, что позволяет ранжировать работы, в соответствии с количеством присвоенных им баллов. Если применяется дифференцированная структура оплаты труда, затем решают, как сгруппировать виды работ по классам (часто это вопрос экспертной оценки). Отдельное решение принимается по поводу диапазонов зарплаты, назначаемых каждому классу работ, на него влияют рыночные ставки и то, что считается приемлемым диапазоном оплаты для какого-то класса, а также разница в оплате между классами.

Таблица 41.2
Пример подсчета оценки работы

Фактор	Установленный уровень	Баллы
Знания и навыки	3	60
Ответственность	4	80
Решения	4	60
Сложность	5	50
Контакты	3	30
Общий бал		*280*

Преимущества балльно-факторных схем

Преимущества балльно-факторных схем следующие:

- Специалисты, занимающиеся оценкой, вынуждены рассматривать ряд факторов, что позволяет избежать чрезмерно упрощенных суждений, которые делаются при применении неаналитических схем.
- Такие схемы предоставляют определенные критерии, которые позволяют достичь некоторой степени объективности и последовательности при вынесении суждений.
- Они, по меньшей мере, кажутся объективными, и если они даже не таковы, это качество заставляет людей воспринимать их как справедливые.
- Они дают рациональную основу, которая помогает разработать систему оплаты (глава 43).
- Они приемлемы для равной оплаты за равный труд.
- Их легко реализовать с помощью компьютера.

Недостатки балльно-факторных схем

Балльно-факторные схемы имеют следующие недостатки:

- Их сложно разрабатывать, устанавливать и поддерживать.
- Они производят несколько иллюзорное впечатление научной точности. На деле все также необходимо использовать суждения при выборе факторов, определении уровней для каждого фактора, принятия решения о назначении весовых коэффициентов, и интерпретации данных о видах работ по отношению к определению факторов и уровней по каждому фактору.
- Они предполагают, что можно сопоставить числовые значения различным аспектам работ по одинаковой шкале ценностей и затем просуммировать их. Но различные навыки не всегда можно суммировать подобным образом.
- Они исходят из предположения о том, что назначение весовых коэффициентов факторам в этой схеме относится в равной степени ко всем видам работ. Но можно противопоставить этому мнению, что каждая работа будет иметь собственные весовые коэффициенты факторов. Другими словами, варьируются не только уровни, но и относительные весовые коэффициенты, которые могут назначаться конкретному фактору.

Этот список недостатков просто подтверждает то, что мы уже знаем о любой форме оценки работы. Это не научный процесс. Он не может гарантировать объективности или абсолютной точности. Он может только дать общее представление о внутреннем относительном порядке, в котором виды работ должны быть расположены в структуре оплаты. Но, будучи аналитическим методом, балльно-факторная схема, по крайней мере, даст более точные данные, чем не аналитические методы. Если тщательно управлять применением этого метода, результаты, скорее всего, будут более приемлемыми (их будут считать более справедливыми), и для равной оплаты за равный труд будет установлена прочная основа. Кроме того, и что тоже очень важно, метод факторов и баллов дает хорошую основу для разработки дифференцированной структуры оплаты труда.

Однако Лолер (*Lawler, 1986*) серьезно критикует метод оценки работ с использованием факторов и баллов по другим причинам. Он предположил, что оценка работ была изначально разработана для поддержки традиционного бюрократического менеджмента, и основная суть схем с применением факторов и баллов не изменилась с тех пор, как они впервые были введены в оборот в начале 1900-х годов. Он считает, что оценка работ обезличивает людей, приравнивая их к набору обязанностей, вместо того, чтобы делать акцент на том, что они собой представляют и что могут делать. Схемы оценки работ подкрепляют идею об иерархии менеджеров, и не принимают во внимание организации, в которых акцент делается на знаниях и современных технологиях, и в которых важна гибкость и владение многими навыками. Лолер считает, что акцент следует делать на людях, а не на видах работ, и ключевым критерием оценки ценности людей для организации должен быть уровень мастерства и компетенций, которые им необходимы, чтобы эффективно работать на своем месте. Можно привести много аргументов в защиту этой точки зрения. Отсюда вытекает важность новых подходов к оценке работы, ориентированных на навыки и компетенции (см. об этом ниже) и применение структуры оплаты в широком диапазоне или кривых оплаты (глава 43).

ОЦЕНКА, ОСНОВАННАЯ НА КВАЛИФИКАЦИИ

Оценка работ, основанная на квалификации, классифицирует виды работ в соответствии с уровнем навыков и опыта, которые необходимы для их выполнения. При такой оценке может существовать целый ряд факторов, связанных с навыками, каждый из которых имеет свою шкалу или уровни, которые соотносятся с уровнями Национальной Профессиональной Квалификации.

Это метод делает акцент на отдельных людях и на входящих факторах, которые они способны привнести в работу. Предполагается, что требования, предъявляемые к исполнителю работы, можно измерить по уровню необходимых входящих факторов. Следовательно, это подход, в большей мере ориентирован на человека, чем на работу. Оценка, основанная на навыках, является гибкой и может быстрее реагировать на потребности в новых навыках, приобретение или развитие которых нужно поощрять и вознаграждать. Шире всего этот подход применяется в технических и производственных видах работ, в отраслях производства и обработки.

Проблема, связанная с таким подходом, заключается в том, что акцент на входящих факторах, похоже, подразумевает, что навыки вознаграждаются даже тогда, когда они не приводят к результату. Это лишено всякого смысла. Навыки следует ценить только, если они используются продуктивно, и этот аспект следует учитывать, при анализе и оценке.

Оценка, основанная на навыках, ассоциируется с оплатой, ориентированной на навыки (глава 44). Методы анализа навыков были описаны в главе 23.

ОЦЕНКА, ОСНОВАННАЯ НА КОМПЕТЕНЦИЯХ

Оценка, основанная на компетенциях, измеряет значимость работ, рассматривая уровень компетенций, необходимый для успешного ее исполнения. Концептуальная основа подобной оценки работ состоит в том, что уровень компетенций, необходимый для эффективного выполнения различных видов работ, является мерой относительной ценности данной работы.

Подобно оценке, основанной на навыках, оценка, связанная с компетенциями, делает акцент на людях. Она концентрируется на входящих величинах и процессе и, по мнению оппонентов, не оценивает вклад. Этот недостаток можно компенсировать, включив требования по показателям работы в определения уровней компетенции, имея в виду, что компетенция — это, в сущности, способность успешно применять знания и навыки, а не знания и навыки сами по себе.

РЫНОЧНОЕ ЦЕНООБРАЗОВАНИЕ

Многие организации отказываются от идеи формальной оценки работы и принимают свои решения на основе «рыночного ценообразования», что подразумевает соотнесение внутренних ставок оплаты с рыночными ставками. При этом предполагается, что «работа стоит столько, сколько она стоит по оценкам рынка», и что, следовательно, рыночные различия в ставках должны диктовать внутренние относительные различия.

Проблема заключается в том, что концепция рыночной ставки гораздо менее точна, чем многие думают. Кроме того, рыночные ставки изменчивы и непредсказуемы. Поэтому расчет только на основании сопоставления рыночных ставок не всегда дает надежную и стабильную основу для справедливой структуры оплаты, хотя рыночные ставки, конечно, влияют на ставки оплаты внутри этой структуры.

Еще одна проблема с рыночным ценообразованием заключается в том, что получить информацию о рыночных ставках возможно только по некоторым видам работ, имеющимся в данной организации. Информацию об уникальных или узкоспециализированных видах бывает найти трудно. Также сложно точно определить рыночную стоимость работников, чей вклад в деятельность организации специфичен, чья ценность для организации больше зависит от их личных навыков и компетенций, чем от уровня ответственности и положения на иерархической лестнице. Организации, которые применяют метод рыночного ценообразования, все же должны решить, как вписываются такие виды работ в структуру оплаты. Если они применяют широко распространенную структуру оплаты, которая группирует работы по классам, им все равно придется делать предположения о внутренней ценности этих видов работ, размещая их в каком-то порядке и относя их к какому-либо классу. Даже если они не применяют дифференцированную систему оплаты или шкалу оплаты, как это описано в главе 43, все равно им придется определить внутреннюю относительную позицию этих видов работ. Аргументом в защиту систематического и аналитического процесса оценки работ является то, что он, по крайней мере, дает рациональное основание для принятия решений, что гарантирует определенную степень справедливости и последовательности и, что очень важно, это помогает объяснить принятые решения.

АРГУМЕНТЫ «ЗА» И «ПРОТИВ» ФОРМАЛЬНОЙ ОЦЕНКИ ВИДОВ РАБОТ

Несмотря на то, что существуют серьезные аргументы в пользу подхода, ориентированного на людей, а не на виды работ, и несмотря на то, что рыночное ценообразование признает реалии рынка, многие организации предпочитают применять более традиционные подходы. Каждая из описанных выше программ имеет свои достоинства и недостатки, но перед тем, как сделать выбор между ними, полезно рассмотреть аргументы за и против формального подхода к оценке работ.

Аргументы «За»

Аргументы в защиту формальной оценки работ следующие:

- Необходимо логическое обоснование для принятия решений о категориях работ и ставках оплаты, и эти решения нужно объяснить — более вероятно, что такие решения будут утверждены, если за ними стоит ясная логика.
- Необходим последовательный подход к управлению относительными показателями различий в заработной плате.
- Вряд ли будет выработана справедливая структура оплаты, если отсутствует логичный метод, позволяющий измерить относительную ценность работ.
- Вопросы, связанные с равной оплатой за равный труд, могут быть окончательно разрешены только при использовании формальной и аналитической методик оценки работ.
- Более или менее формальный подход к оценке работ предоставляет стратегическую систему, в рамках которой можно принимать логичные решения в ответ на изменения организационных структур и ролей и воздействие рынка.
- Нельзя выработать логичный и последовательный подход к измерению относительной ценности различных работ, пока не будет согласован метод и набор критериев для осуществления этой задачи, которые бы применялись всеми специалистами по оценке и в целом представляли бы ценности организации.

Аргументы «Против»

Против применения формальных методов оценки работ выдвигаются следующие аргументы:

- Не доказано, что какая-то из программ валидна, то есть, измеряет то, что должна измерять, или надежна, то есть, приводит к одинаковым результатам в разных случаях; в оценку работ необходимо поверить.
- Схемы сравнения работ не верны, поскольку они излишне упрощают картину, но и аналитические системы также подозрительны — нельзя суммировать груши и яблоки; приписывание цифровых значений субъективным суждениям не делает их более объективными.
- Оценка работ полагается на суждения людей; методология может быть логичной, и она может задавать ориентиры для вынесения суждений, но они подлежат различным толкованиям и зависят от разных стандартов, которые меняются от одного эксперта к другому; их предвзятые мнения приводят к тому, что в решения вкрадывается субъективность.
- Усреднение субъективных суждений, что происходит, когда группа экспертов приходит к консенсусу, не добавляет решениям объективности.
- Все формальные схемы оценки работ вырождаются по мере того, как меняется организация, а специалисты по оценке более умело начинают манипулировать этой системой; происходит дрейф — неоправданные изменения категорий, и структура оплаты становится несправедливой.
- Программы оценки работ могут требовать значительных затрат на свою установку и поддержание — стоимость установки включает в себя не только оплату работы консультантов, если они есть, но и неизбежное увеличение фонда зарплаты после введения системы оценки работ, как правило, по крайней мере на 3%.
- Эта система не является панацеей, за которую ее принимают некоторые предприятия: ее введение — очень деликатный вопрос; оценки могут нарушить устоявшиеся различия между категорими работ и, таким образом, создать больше проблем, чем разрешить; введение оценки работ всегда порождает ожидания роста зарплаты у всех сотрудников, и как бы тщательно вы не разъясняли, что подобного роста не произойдет, люди, и иногда большинство, неизбежно будут огорчены.

Безусловно, существуют аргументы в защиту этого метода, предложенные Лолером (*Lawler, 1986*), о которых мы говорили выше.

Подводя итог, можно сказать, что оценка видов работ пытается сделать объективным процесс субъективных суждений. Она никогда не сможет добиться полного успеха в решении этой задачи. В конечном итоге, все схемы оценки работы сводятся к систематизированному обоснованию.

НЕОБХОДИМА ЛИ ОЦЕНКА РАБОТ?

Аргументы в пользу оценки работ кажутся очевидными, но аргументы «против» довольно страны и вызывают вопрос: «Нужна ли оценка работ на самом деле?». Ответ, безусловно, положительный. Вы не можете избежать оценки работ. Это то, что вы всегда делаете, когда принимаете решение об оплате одной работы по срав-

нению с другой. Следовательно, оценка работ всегда нужна, хотя она не обязательно должна принимать традиционный вид.

ВВЕДЕНИЕ ОЦЕНКИ РАБОТ

Какой диапазон работ нужно оценивать?

В идеале, следует оценить все работы для того, чтобы можно было осуществлять сравнение по всей организации, или, по крайней мере, сравнивать работу людей, занимающихся сопоставимой деятельностью на различных уровнях. Однако некоторые предприятия исключают из подобного анализа директоров и менеджеров высшего звена на том основании, что их зарплата, в основном, определяется индивидуально. Должности высшего уровня часто строятся вокруг навыков конкретного лица, и они могут меняться, иногда довольно радикально, когда какой-то менеджер уходит или получает повышение, и на его место приходит другой. Когда это происходит, оценка работы совершенно четко означает оценку людей, а не должностей.

Сколько схем?

Наблюдается тенденция применять различные систем для менеджеров, сотрудников офиса и работников ручного труда, поскольку сложно создать схему, которую можно было бы в равной мере применять на всех уровнях ответственности, или из-за того, что работы имеют совершенно различный характер.

Однако все большее количество организаций согласуют и интегрируют свои структуры оплаты, то есть, используют одну и ту же структуру для всех работников, вводят единую схему оценки видов работ, которая охватывает все должности, за исключением, может быть, совета директоров.

Специализированная схема?

Понятно, что основным преимуществом специально спроектированной схемы является то, что она принимает во внимание конкретные ценности рассматриваемой организации и любые ее индивидуальные особенности, такие как потребность охватить различные категории работников или типов работ. На различных уровнях можно ввести специальные факторы, и применить соответствующие весовые коэффициенты. Введение схем, сделанных на заказ, не всегда дешевле, чем готовый пакет оценки работ, поскольку нужно принять во внимание издержки не использованных возможностей — значительные затраты времени руководителей высшего звена. Это то время, которое должно быть потрачено на планирование, разработку и внедрение специализированной схемы. Эти временные затраты можно сократить, за счет помощи консультантов по менеджменту, хотя и это тоже может быть дорого.

Пакет оценки работы

Альтернативой специализированной схемы является пакет оценки работ — собственные программы, защищенные торговой маркой. Они тщательно разработаны и опробированы, и за определенную цену, консультанты готовы установить их. Некоторые схемы используют в качестве основ для сравнения рыночные ставки, что может стать ценным дополнительным источником информации. Готовые

схемы проще устанавливать, но они могут не так хорошо соответствовать потребностям организации, как специально разработанная схема.

Какой вид схем?

Разрабатывая специализированную схему, вы встаете перед выбором: применять ли подход, ориентированный на работу или — на людей. Если вы верите в необходимость создания иерархической структуры должностей, и, следовательно, не хотите принимать во внимание индивидуальные особенности людей в различных ролях, приемлем традиционный подход, ориентированный на работу. Затем нужно выбрать между системой ранжирования и классификации и балльно-факторной схемой. Естественным способом оценки видов работ будет сопоставление различных видов работ целиком — люди делают это почти инстинктивно — но балльно-факторные схемы являются наилучшими в сложных ситуациях, когда чувствуется, что только аналитический подход может обеспечить приемлемую основу для оценки и проектирования структуры оплаты. Можно подозревать, что они не всегда объективны, но их применение может быть в значительной мере оправдано, если принять во внимание, что они обычно производят благоприятное впечатление на людей как объемом времени и сложностями, связанными с их недрением, так и кажущейся справедливостью процесса анализа. Кроме того, необходима любая аналитическая схема для того, чтобы избежать потенциальных проблем, связанных с претензиями по поводу равной оплаты за равный труд. Самое известное судебное разбирательство *Broomley and Others v H & J Quick (1988)* показало, что защиту может обеспечить только аналитический метод оценки работ.

Балльно-факторные схемы устойчиво набирают популярность. Большинство организаций, внедряющие оценку работ, выбирают этот тип схем в связи с их явной валидностью. Люди чувствуют, что эти методы научны и что здесь все должно быть в порядке.

Схемы, ориентированные на оценку квалификации и компетенций, ставящие во главу угла людей, могут подойти для относительно изменчивых организаций, особенно работающих в области высоких технологий, науки или исследований и разработки. Схемы, основанные на компетенциях, могут оказаться подходящими для технических и научных должностей, для специалистов и там, где развитие профессиональной деятельности, как правило, бывает прогрессивным, а не заключается в последовательности шагов по иерархической лестнице. Такие схемы предназначены для того, чтобы работать аналитически по отношению к ряду специально определенных навыков и компетенций.

Рыночное ценообразование может применяться теми организациями, которые в значительной мере подвержены воздействию рынка и/или не могут заниматься формальными схемами.

РАЗРАБОТКА БАЛЛЬНО-ФАКТОРНОЙ СХЕМЫ

Подавляющее большинство организаций, которые хотят применять формальный подход к оценке работ, выбирают какую-либо балльно-факторную схему. В данном разделе описаны последовательные шаги, которые необходимо предпринять, разрабатывая и внедряя такую схему:

- Проинформировать работников и договориться о том, каким образом они будут задействованы.
- Выяснить позицию профсоюзов, если таковые есть.
- Выбрать эталонные виды работ.
- Запланировать программу оценки видов работ.

Информирование работников и их участие

Безусловно, работников надо проинформировать об этом мероприятии. Оно серьезно повлияет на них, и их помощь необходима при анализе видов работ. Следует обсудить цели и потенциальные преимущества и ясно сказать, что оцениваются именно должности и виды работ, а не показатели работы тех, кто их исполняет. Способ консультирования будет зависеть от обычной политики данной организации в области проведения консультаций и переговоров.

Следует многое сказать об участии работников в программе оценки работ. Они могут помогать в отборе, анализе и оценке эталонных видов работ (то есть, тех ключевых видов работ, которые будут использоваться как точки отсчета — см. ниже). Все шире распространяется практика создавать комиссии по оценке работ для того, чтобы ввести и поддерживать выбранную схему оценки и рассматривать апелляции.

Этот подход также рекомендуется применять, внедряя схемы, ориентированные на квалификацию или компетенции.

Позиция профсоюзов

Если в организации есть профсоюз, то форма консультаций и степень участия работников будут в значительной мере зависеть от позиции профсоюза. Профсоюзы могут настаивать на участии в программе оценки работ, хотя могут быть и не готовы заранее взять на себя обязательство принять ее результаты.

Выбор эталонных видов работ

В любом случае, при необходимости оценить более, чем тридцать–сорок различных видов работ, необходимо определить и отобрать набор работ, которые будут использоваться как эталон для сравнения внутри организации и за ее пределами. Следует отобрать эталонные виды работ, чтобы получить репрезентативную выборку по каждому из основных уровней работ для каждой из основных профессий.

Объем выборки зависит от количества работ, которые нужно охватить. Обычно трудно создать сбалансированную выборку до тех пор, пока в нее не включено, по крайней мере, 25% от всех видов работ на каждом уровне данной организации. Чем выше этот процент, тем лучше; при этом, следует учитывать время, необходимое для анализа видов работ (часто на анализ каждой работы уходит один день).

Составление программы оценки видов работ

На рис. 41.2 показаны шаги, которые должны быть предприняты, когда вы составляете и внедряете схему оценки видов работ.

Следует учесть перечисленные ниже конкретные моменты:

1. *Роли*: кто отвечает за анализ, оценку, сравнение оплаты и проект структуры зарплаты.

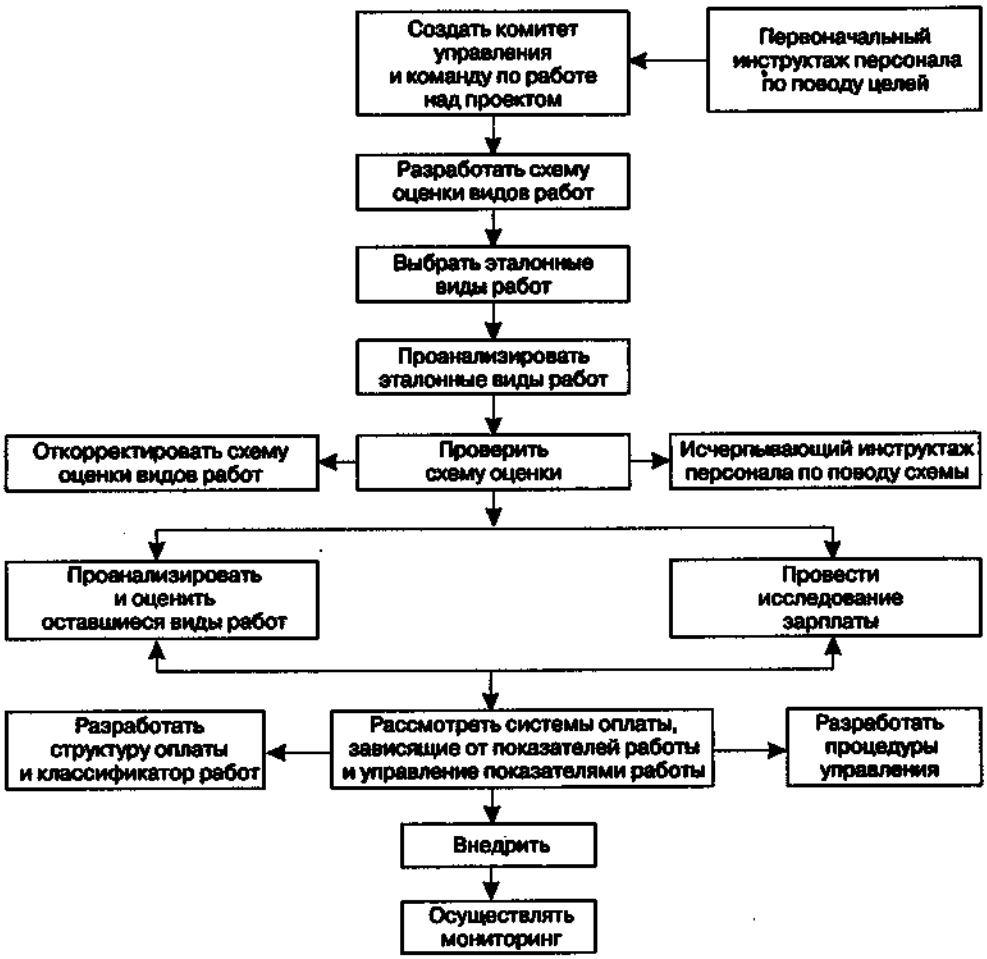

Рис. 41.2. Программа оценки видов работ

2. *Инструктаж*: необходимо проинструктировать руководство, работников и профсоюзы по поводу целей проводимого мероприятия, и путей их достижения.
3. *Процедуры*: пределы полномочий, членство и методы работы любой комиссии по оценке работ, команды, работающей над проектом, или комитета.
4. *Тренинг*: необходимо подготовить аналитиков и специалистов по оценке. Это жизненно важная часть программы. Если обучение проводится как следует, многие из ограничений оценки работ, о которых мы говорили раньше, можно свести к минимуму.
5. *Сравнение оплаты*: методы и расписание исследований рыночных ставок.
6. *Оценка работы*: методы и процедуры, включая подачу апелляций, и график выполнения программы.

7. *Анализ видов работ:* методы, которые должны быть использованы при анализе работы, виды работ, которые будут рассмотрены, и график выполнения этих задач.
8. *Проектирование структуры оплаты*: тип структуры (глава 43), методы проектирования, которые следует применять, график осуществления проекта.
9. *Передача информации и переговоры*: подход к распространению информации о результатах этого мероприятия среди работников и к обсуждению структуры оплаты с профсоюзами. Весьма желательно выпустить буклет, описывающий эту схему.
10. *Внедрение*: процедуры внедрения схемы, включая классификацию и повторную классификацию видов работ, принятие решения о том, что делать с любыми повышениями, информирование отдельных работников, составление процедуры поддержания, охватывающей такие моменты, как оценка или переоценка новых или изменившихся видов работ и введение системы подачи жалоб.

Когда программа составлена, можно заняться детальным анализом видов работ, сравнением зарплат и структурой оплаты. Вопросы, которые должны быть рассмотрены при осуществлении комплекса мер по оценке работ с применением балльно-факторной схемы, обсуждаются ниже.

КОМПЛЕКС МЕР ПО ОЦЕНКЕ ВИДОВ РАБОТ

Сколько потребуется времени?

Как бы сильно ни хотела организация увидеть выбранную схему полностью внедренной, спешить при оценке видов работ неразумно. Даже самая лучшая комиссия по оценке может классифицировать ограниченное количество работ за один день: реалистичным максимумом будет, вероятно, восемь. После этого качество оценки имеет тенденцию падать, и для проверки и оценки валидности классификации нужно будет впоследствии потратить больше времени. Окончательный просмотр всех присвоенных категорий, с целью выявить допущенные несогласованности, следует осуществлять педантично и имея достаточный запас времени для повторной оценки, если это необходимо. Дополнительное время, затраченное на этой стадии, поможет снизить количество жалоб до неизбежно существующего минимального предела. Тщательная подготовка к распространению информации о категориях работ, справочников или других документов, описывающих эту схему и то, как она работает, будет способствовать тому, что ее одобрят.

Ответственность за осуществление

Ответственность за общую координацию действий по оценке видов работ должна лежать на одном из руководителей высшего звена, который затем должен отчитываться о ходе дел перед советом директоров или комитетом по управлению и информировать их о разработках политики в области зарплаты.

Если на предприятии существует развитая служба персонала, ответственность ложится на руководителя этой службы. На более крупных предприятиях, где существует отдел, занимающийся оплатой труда, обычно ответственность за введение и поддержание обсуждаемой системы возлагается на его руководителя. Если с само-

го начала ощуществляется адекватная подготовка, анализ видов работ является отличным способом познакомить новых работников или других обучающихся с предприятием и теми видами работ, которые выполняются в различных отделах. Аналитики должны быть обучены основным навыкам проведения собеседований и уметь составить должностные инструкции.

Привлечение аналитиков для написания должностных инструкций или для проверки инструкций, написанных исполнителями работ или их руководителями, часто значительно повышает их качество.

Комиссии по оценке видов работ

Внедряя специализированную схему для оценки видов работ, крайне желательно организовать комиссию по оценке работ, которая будет участвовать в разработке новой схемы. Члены этой комиссии могут анализировать виды работ и, безусловно, они должны оценивать различные работы, либо применяя свою специализированную схему, либо действуя совместно с консультантом по менеджменту в качестве экспертов и ипользуя схему консультанта, защищенную торговой маркой. Комиссия может продолжать свое существование после введения этой системы в действие: она может разбирать жалобы и проводить новые оценки или переоценки.

Принимая решение о членстве в комиссии по оценке видов работ, необходимо стремиться включать в нее работников различных уровней. Целью должно быть создать комиссию, состоящую не более чем из приблизительно восьми членов, среди которых есть люди, знающие «из первых рук» те виды работ, которые предстоит оценивать.

Если в процессе участвуют профсоюзы, они могут пожелать выдвинуть согласованное количество представителей, чтобы уравновесить кандидатов от руководства и выбранных по взаимной договоренности с председателем комиссии. Желательно, чтобы последний был руководителем отдела персонала или оплаты труда, так ему будет легче содействовать работе комиссии. Проводя оценку работ, председателю следует именно содействовать этому процессу, а не выступать в роли человека, принимающего решения. Для помощи в работе могут быть привлечены внутренние или внешние консультанты. Члены комиссии должны быть обучены анализу работ и методам оценки.

Инструктаж по оценке видов работ

Большая доля успеха комиссии по оценке видов работ зависит от того, насколько хорошо она проинструктирована и обучена. На первом заседании следует обсудить коллективную ответственность этой комиссии, познакомиться с принципами оценки видов работ и ответить на вопросы членов комиссии. Следует обучить членов комисии анализировать работы и познакомить их с принципами оценки.

Если нужно разработать специализированную схему оценки, комиссия, при участии внешнего или внутреннего консультанта, принимает решение о типе схемы и, в случае балльно-факторной схемы, — о типе факторной программы. Если будет применяться собственная схема консультанта, он должен проинструктировать комиссию относительно применения этой схемы.

Комиссия должна провести несколько практических серий оценки до того, как приступить к выполнению основной программы.

Заседания комиссии

Председатель комиссии, консультант по кадрам или внешний консультант должны содействовать работе комиссии, играя роль эксперта, помогая участникам разобраться в процессах, которые они применяют, и прийти к соглашению. Эти люди, как правило, не должны сами оценивать виды работ — выработка окончательного решения составляет задачу самой комиссии. Но эксперты присутствуют для того, чтобы давать советы по интерпретации схемы и разъяснять, как она работает; они должны стремиться прийти к консенсусу. Удивительно, насколько легко прийти к консенсусу, если схема хорошо продумана, комиссия сбалансирована и достаточно подготовлена, а эксперт — и это очень важно — эффективно работает.

Для начала комиссии потребуется какое-то время, чтобы оценить виды работ, но по мере того, как члены комиссии будут знакомиться с тем, как работает принятая схема, дела пойдут быстрее. Принимая во внимание то, что оценка видов работ — это процесс сравнения, легче достичь согласованности в суждениях, сравнивая оценки по отдельным факторам различных видов работ (применяя баллы). Оценка реальных видов работ также поможет членам комиссии конкретизировать описания уровней факторов в схеме; эти описани не должны быть излишне подробными.

Процедура подачи жалоб

Даже наиболее ответственные и хорошо подготовленные комиссии по оценке работ совершают ошибки. Кроме того, менеджеры могут предполагать, что работники, которыми они руководят, должны оказаться на более высоком уровне — это отражение их собственного статуса или статуса их подразделения. Отдельные работники в таком случае могут почувствовать, что важность их работы недооценивают. Поэтому процедура подачи жалоб так важна.

Применение компьютеров (оценка работ с помощью компьютеров)

Комплекс мероприятий по оценке видов работ может породить огромное количество бумаг и занять значительное время. Применяя компьютерные программы, которые часто обобщенно называют экспертными системами, можно организовать аналитические процессы так, чтобы наилучшим образом применять базы данных. Это поможет вынести согласованные суждения и сохранить принятые решения. Это делается путем:

- определения правил оценки, относящихся к весовым коэффициентам факторов — баллам, уровням, ступеням, на который разбит каждый фактор — оценочным стандартам, которые позволяют экспертам создать рейтинг видов работ; это могут быть эталонные работы и/или определение уровней;
- использования компьютерной программы, которая будет задавать соответствующие вопросы о каждом факторе в какой-то работе, для того, чтобы впоследствии применить правила оценки;
- последовательного применения правил оценки и определения общего балла по всем факторам для рассматриваемой работы;
- отнесения видов работ к определенной категории;
- расположения работ в порядке, соответствующем их категории;

- сохранения информации о работе в форме факторного анализа в памяти компьютера, чтобы ее в любое время можно было вывести на экран или распечатать.

РАВНАЯ ЦЕННОСТЬ

Согласно приложению к Закону СК о равной оплате, касающемуся равной ценности, любой человек может потребовать равной оплаты с другим человеком, если он/она считает, что его/ее работа требует таких же усилий, навыков и уровня принятия решений. Претензии по поводу равной оплаты за равный труд могут быть поданы независимо от того, существует или нет схема оценки видов работ, и они могут разрушить общепринятые барьеры, то есть, рабочие цехов могут сравнивать свою работу с работниками офисов и наоборот. Наиболее высока вероятность появления претензий там, где традиционно существует разделение работ по признаку пола.

Жалобы заслушиваются апелляционным судом по трудовым делам, который может попросить независимых консультантов, назначенных Службой Консультаций и Арбитража, оценить справедливость сравнения работы истца с другой работой. Эксперты проводят оценку, учитывая ряд факторов, таких как знания, опыт, принятие решений, контакты, физические усилия и последствия ошибок.

Независимые эксперты начинают свою работу с должностными инструкциями с выявления всех аспектов, по которым содержание работы вызывает конфликт. Они стараются достичь договоренности по выявленным фактам и просят работодателей объяснить разницу. Точное присвоение баллов по каждому фактору в данном случае не требуется — оно не уместно, — но необходимо выработать обобщенное заключение, сопоставляющее требования к каждому виду работы по каждому фактору.

Наличие схемы оценки, которая присваивает уровень значимости рассматриваемым видам работ, может быть использовано для доказательства того, что дискриминация отсутствует только, если эта схема сама по себе не является дискриминационной. Желательно также, чтобы схема оценки была аналитической и соответствовала постановлению суда по делу *Bromey v Quick*. Схемы оценки видов работ могут быть дискриминационными в части выбора факторов или их весовых коэффициентов, а также в части процесса классификации; все это может быть отражением скрытой дискриминации.

Комиссия по равным возможностям постановила, что нельзя считать существующее положение верным: обязательство справедливо оценить работу может потребовать изменить традиционные мнения о значимости видов работ, которые выполняются преимущественно женщинами. Она также рекомендует не назначать очень высоких или очень низких весовых коэффициентов для факторов, которые в основном присутствуют в тех видах работ, которые преимущественно исполняются только мужчинами или только женщинами.

42. АНАЛИЗ УРОВНЯ РЫНОЧНЫХ СТАВОК

ЦЕЛЬ

Для того чтобы быть уверенным, что уровни оплаты в компании конкурентно способны, необходимо отслеживать уровень рыночных ставок для видов работ, имеющихся на данном предприятии, особенно для тех, которые наиболее подвержены давлению рынка из-за факторов дефицита. Иногда это называют определением базового уровня.

Для определения внутренних относительных показателей разницы зарплаты могут применяться схемы оценки видов работ, но сами по себе они не могут назначить цену какого-то вида работы. Уровни оплаты в значительной мере подвержены влиянию рыночных сил, которые должны приниматься во внимание при установлении тарифов по конкретному виду работы. Некоторые специализированные виды работ могут не испытывать на себе столь сильного рыночного влияния, как другие, но тем не менее необходимо знать, какое воздействие могут оказывать рыночные ставки на структуру оплаты в целом до того, как будет принято решение о внутренних различиях в оплате, которые должным образом отражают уровни квалификации и ответственности. Следует также понимать, что давление рынка и переговоры с работниками влияют на разницу в оплате труда внутри фирмы.

ПОНЯТИЕ РЫНОЧНОЙ СТАВКИ

Понятие рыночной ставки, даже на местном рынке труда, является неопределенным. Не существует такого понятия как рыночная ставка, если она не представлена повсеместно применяемой национальной шкалой зарплаты, а такие случаи сейчас редки. Всегда существует диапазон ставок, выплачиваемых различными работодателями, даже за идентичные виды работ; это связано с различиями политики оплаты труда по вопросу соотношения внутренних ставок с рыночными ставками. Это особенно характерно для административных видов работ и других профессий, в рамках которых обязанности могут в значительной степени варьироваться, даже, если работа называется одинаково, и где существует большая вероятность сильного влияния качества и ценности отдельных исполнителей для предприятия. Следовательно, обзоры зарплаты можно использовать только для общего представления о рыночных ставках. Следует сохранять здравый смысл при анализе результатов специальных запросов или данных опубликованных обзоров. Часто существует широкий диапазон для выбора оснований в поддержку рассматриваемой ситуации.

НЕОБХОДИМАЯ ИНФОРМАЦИЯ

При сопоставлении рыночных ставок целью должно быть:

- получение точных и репрезентативных сведений о базовой оплате, премиях и дополнительных льготах;
- сравнение подобного с подобным с точки зрения типа и значимости работы и типа организации — это процесс установления соответствия между работами;
- получение обновленной информации;
- интерпретация информации в свете обстоятельств и потребностей рассматриваемой организации;
- представление данных таким образом, который указывает на необходимые действия.

СОПОСТАВЛЕНИЕ ВИДОВ РАБОТ

Целью проведения обзора зарплаты является сравнение подобного с подобным — процесс установления соответствия между работами. Ниже приведены различные методы сопоставления видов работ в порядке нарастания точности:

- *названия работ* — часто вводят в заблуждение;
- *краткое (две или три строчки) описание работы и уровня ответственности* — этот метод дает лучшие ориентиры для сопоставления работ, но оставляет значительные возможности для неточности;
- *сокращенные описания работы*, которые определяют работу, обязанности, с ней сопряженные, в двухстах-трехстах словах. В них дается некоторое представление о значении рассматриваемой работы с точки зрения контролируемых ресурсов. Такие описания могут представлять собой лучшую основу для сопоставления видов работ, но они, все же, не могут обеспечивать идеальной степени точности;
- *полные описания работ*, которые дают более подробную информацию о работе, но требуют значительных усилий для выполнения сравнения;
- *оценка работы* может применяться в дополнение к описанию работы для получения, с разумной точностью, информации о значимости сопоставляемых работ. Этот путь потребует исключительно больших затрат времени, если оценка не осуществляется такими фирмами, как *Hay and Wyatt*, на основе обзоров зарплаты в СК.

ПРЕДСТАВЛЕНИЕ ДАННЫХ

Данные могут быть представлены двумя способами.

1. Оценки основных тенденций:
   - среднее арифметическое;
   - срединное значение — среднее значение в распределении индивидуальных данных, это наиболее широко используемая оценка, поскольку она не подвержена искажениям, к которым предрасположены средние арифметические значения.
2. Оценки дисперсии:

- верхняя квартиль — величина, выше которой находятся 25% индивидуальных значений;
- нижняя квартиль — величина, ниже которой находятся 25% индивидуальных значений;
- межквартильный размах — разность между верхней и нижней квартилями.

ИСТОЧНИКИ ИНФОРМАЦИИ

По рыночным ставкам имеются следующие источники информации:

- опубликованные обзоры;
- специальные обзоры;
- клубные обзоры;
- рекламные объявления.

Описание источников дано ниже.

Опубликованные обзоры

Существует широкий диапазон печатных обзоров, которые либо собирают общие сведения о зарплате на административных должностях, либо охватывают оплату для должностей специалистов, технических специальностей или канцелярских работников. Общие обзоры, которые можно найти в свободной продаже, включают обзоры, изданные *Reward, Monks Publications* и *Remuneration Economics. Income Data Services* выпускает «Directory of Salary Surveys» (Справочник по обзорам зарплаты), который является путеводителем для потребителей по всем основным видам обзоров.

При использовании опубликованных обзоров необходимо контролировать:

- предоставляемую информацию;
- объем и состав участников;
- качество информации по сопоставлению видов работ;
- степень, в которой они охватывают те виды работ, по которым нужны данные;
- степень актуальности данных;
- насколько хорошо информация представлена.

Опубликованные обзоры — это быстрый и не очень дорогой способ получения информации. Но здесь могут возникнуть проблемы с сопоставлением видов работ, и представленная информация может оказаться несколько устаревшей.

Специальные обзоры

Специализированные обзоры могут быть подготовлены самостоятельно, или их могут для вас провести консультанты по менеджменту. Последний метод стоит дороже, но он экономит много времени и позволяет избежать различных сложностей, поэтому некоторые организации откликаются на запрос признанного консультанта.

Специализированные обзоры могут проводиться следующим образом.

1. Решите, какая информация вам нужна.
2. Выявите «эталонные» работы, по которым нужны сравнительные данные об оплате. Это могло быть выполнено в ходе оценки видов работ.
3. Составьте сокращенные описания этих видов работ.

4. Определите организации, которые могут иметь похожие виды работ.
5. Свяжитесь с этими организациями и пригласите их участвовать. Обычно, говорят, что результаты обзоров будут распространяться среди участников (это компенсация), и что конкретные организации не будут указаны.
6. Обеспечьте участников бланками, которые нужно заполнить и примечаниями с инструкциями, а также сокращенными описаниями работ.
7. Проанализируйте возвращенные заполненные формы и распространите полученные результаты среди участников.

Специальные обзоры оправдывают затраченное время и трудности или затраты, предоставив полезные сопоставимые сведения. Однако бывает сложно найти необходимое количество подходящих участников, либо потому, что эти организации нельзя побеспокоить, либо потому, что они уже являются членами клубов, проводящих обзоры, или принимают участие в печатных обзорах.

Клубные обзоры

Клубные обзоры проводятся рядом организаций, которые договорились о регулярном обмене данными об оплате труда в соответствии со стандартным форматом. Такие обзоры обладают всеми преимуществами специальных обзоров плюс дополнительные выгоды в результате экономии большого количества времени и регулярного предоставления информации. Очень полезно вступить в один из клубов, если это возможно. Если не существует подходящего клуба, вы всегда можете попробовать учредить такой клуб, но это потребует значительных усилий.

Рекламные объявления

Многие организации полагаются на уровни зарплат, публикуемые в рекламных объявлениях о наборе кадров. Но эти объявления могут вводить в заблуждение, поскольку вы не обязательно получите хорошее соответствие видов работ, и указанная зарплата может отличаться от той, которую, в конце концов, будут платить. Однако несмотря на то, что такой источник не вызывает большого доверия, данные из рекламных объявлений могут использоваться в дополнение к другим, более надежным источникам.

Другие рыночные данные

Другие рыночные данные можно получить из публикаций *Income Data Services* и *Industrial Relations Services*. Они содержат полезную информацию о тенденциях изменения ставок в общем, рост зарплаты во всех областях, который можно использовать при принятии решения о повышении, если это необходимо, ставок по шкале зарплаты.

Использование данных обзоров

Использование данных рыночных обзоров, задающих ориентиры по уровням оплаты, — это процесс, основанный на здравом смысле и компромиссе. Различные источники могут давать различные сведения об уровне рыночных ставок. В результате вам, возможно, придется выработать то, что могло бы быть описано как «производная» рыночная ставка, основанная на оценке сравнительной надежно-

сти рассматриваемых данных. Это привело бы к разумному равновесию между конкурирующими достоинствами различных используемых вами источников. Отчасти это интуитивный процесс.

Когда все имеющиеся в наличии данные были собраны и представлены в наиболее доступной форме (т. е. все виды данных для всех областей, которые охватывает данная структура), можно определить ссылки для каждого диапазона в дифференцированной структуре, как это описано в главе 43. Этот процесс будет учитывать место на рынке, которое стремится занять предприятие, т. е. его рыночную позицию или положение.

43. СТРУКТУРА ЗАРПЛАТЫ

ОПРЕДЕЛЕНИЕ

Структура зарплаты создает каркас для управления базовой оплатой, изменениями в оплате и, иногда, предоставлением льгот работникам. Основными типами структур, как это описано ниже в данной главе, являются традиционная дифференцированная структура, укрупненные (расширенные) диапазоны групп должностей, шкала оплаты, структуры для работников ручного труда и структуры для индивидуальных видов работ. Некоторые организации не имеют официальной структуры и применяют вместо нее ставки, которые определяются на месте — конкретные ставки для отдельных видов работы или работников без определенных рамок, ограничивающие рост зарплаты до этого уровня или сверх него. Большинство организаций в Великобритании с количеством работников менее 100 человек не имеют официальной структуры зарплаты, а просто выплачивают отдельным сотрудникам столько, сколько они, по мнению организации, заслуживают. Однако большинство организаций с большим количеством работников действительно применяют структуры оплаты, которые:

- устанавливают диапазон или шкалу зарплаты для видов работ, сгруппированных в категории, полосы или группы, обычно опираясь на информацию, полученную на рынке и часто определяемую результатами оценки видов работ;
- задают рамки для изменения зарплаты в соответствии с показателями работы, навыками, компетенциями, вкладом или выслугой лет в соответствии с этими диапазонами или шкалами зарплаты;
- определяют основание, на котором виды работ или работники могут перемещаться между уровнями, категориями или полосами в структуре.

Может существовать единая интегрированная структура зарплаты, которая охватывает всю организацию целиком, или, в крупных организациях, на различных уровнях могут существовать различные структуры, одна из которых применяется для управленческого, административного, технического персонала, специалистов и работников сферы сбыта, а другая — для работников ручного труда. Кроме того, генеральные директора часто рассматриваются отдельно.

ОБОСНОВАНИЕ СТРУКТУРЫ ОПЛАТЫ

Структуры зарплаты необходимы для того, чтобы обеспечить логично построенную систему, в рамках которой можно будет внедрять справедливую, непредвзятую, последовательную и прозрачную систему оплаты. Они позволяют организациям определять уровни оплаты различным работникам за различные виды работ и составляют основу, на которой можно создавать эффективное управление относительными различиями в зарплате и процессами мониторинга и контроля ре-

ализации практических процедур оплаты труда. Структура оплаты также является средством, с помощью которого данная организация может сообщать об имеющихся возможностях оплаты труда своим сотрудникам.

КРИТЕРИИ ДЛЯ СТРУКТУР ОПЛАТЫ

Структуры оплаты должны:

- соответствовать потребностям и характеристикам конкретной организации и ее работников;
- способствовать управлению внутренними различиями в оплате труда и достижению справедливости, беспристрастности и последовательности в управлении вознаграждениями работников;
- быть способными адаптироваться к воздействию, возникающему в связи с изменением рыночных ставок и дефицитом некоторых навыков;
- способствовать гибкости в работе и постоянному развитию;
- обеспечивать свободу, необходимую для вознаграждения за высокие показатели работы и возросшие компетенции и квалификацию;
- делать прозрачными возможности получения вознаграждения и карьерного роста;
- быть построенными логично и четко, с тем, чтобы основы, на которых они функционируют, можно было легко разъяснить работникам;
- давать возможность организациям осуществлять контроль над выполнением бюджета и политики оплаты.

ВИДЫ СТРУКТУР ОПЛАТЫ

Дифференцированные структуры оплаты

Несмотря на то, что на лидирующие позиции вышли укрупненные диапазоны, дифференцированные структуры оплаты труда остаются типичными для частного сектора. Они состоят из последовательности категорий работ, как это показано на рис. 43.1, в которые включены работы, примерно эквивалентные по ценности, обычно на основе баллов, полученных при оценке видов работ. С каждой категорией соотносится некоторый диапазон оплаты. Максимальная ставка для каждого диапазона обычно выше минимальной на 20–50%. Например, 40% диапазон может включать оплату от £20 000 до £28 000. Диапазоны оплаты могут также описываться как процентное отношение к среднему значению; на-

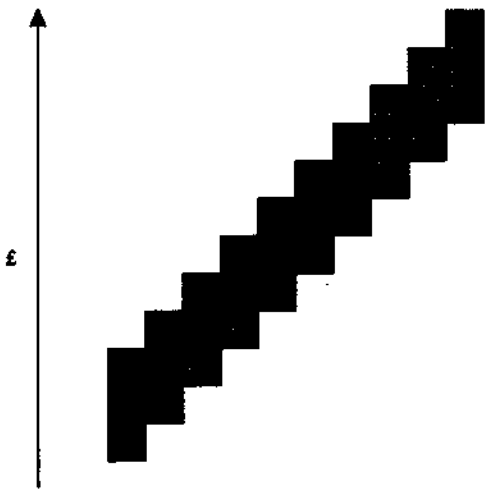

Рис. 43.1. Дифференцированная структура оплаты

пример, диапазон может быть описан как диапазон от 80 до 120% при среднем значении £25 000, а минимальном и максимальном значении, соответственно, £20 000 и £30 000. Среднее значение может рассматриваться как оплата полностью компетентному работнику, и настраиваться на рыночные ставки в соответствии с политикой компании в сфере соотношения между уровнями оплаты в компании и рыночными ставками за похожие виды работ (это иногда называется «установка по оплате»). Диапазон зарплаты обеспечивает рамки изменения зарплаты.

В подобной структуре может быть десять и более категорий, что обычно определяется размером и степенью иерархичности структуры рассматриваемой организации. Категории могут быть заданы в процессе оценки работ с помощью баллов, определениями категорий или просто перечислением тех видов работ, которые попадают в данную категорию. Различия между диапазонами оплаты, как правило, составляют 20%, и обычно диапазоны перекрываются, приблизительно на 50%. Часто диапазоны на более высоких уровнях задаются шире, основываясь на предположении, что в этих должностях есть большие возможности добиться различных уровней показателей работы, а такие различия должны соответственно вознаграждаться. Те методы, которые иногда называются управлением, ориентированным на среднее значение, часто анализируют и контролируют изменение оплаты, сопоставляя фактическую оплату со средним значением. Сравнительные коэффициенты измеряют процентное соотношение между фактической оплатой и оплатой, установленной согласно политике компании. Если эти два вида ставок совпадают, то коэффициент равен 100%.

Укрупненные (расширенные) диапазоны оплаты

Традиционные структуры дифференцированной оплаты заменяются укрупненными (расширенными) диапазонами оплаты. В таких диапазонах множество категорий сжато до относительно небольшого числа более широких «полос», как это показано на рис. 43.2.

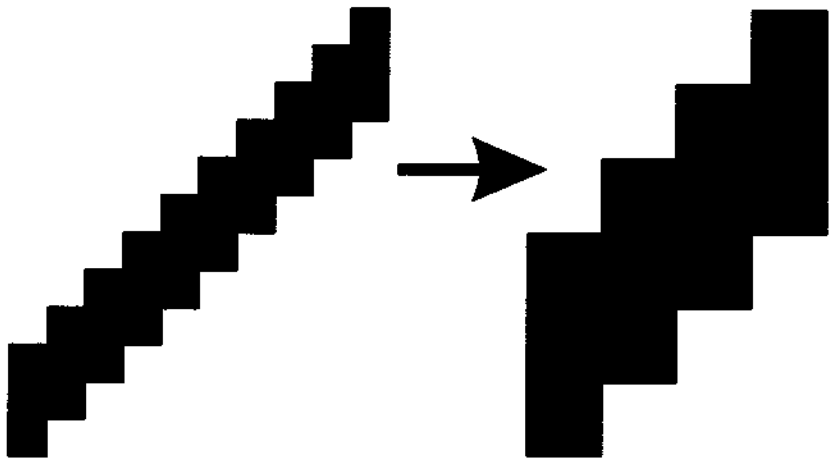

Рис. 43.2. Преобразование традиционной дифференцированной структуры оплаты в укрупненный (расширенный) диапазон

При широких полосах оплатой можно управлять более гибко, чем при традиционной дифференцированной структуре, и относительным рыночным различиям в оплате придается большее значение. Ширина полосы может доходить до 100%, хотя, как правило, они составляют от 50 до 80%. В диапазоне может существовать всего пять или шесть полос. Границы полос часто, но не всегда, определяются с помощью процесса оценки работ. Роли могут быть помещены в полосы на основе рыночных ставок, или, что распространено шире, на основании сочетания оценки работ и анализа рыночных ставок. Полосы в общих чертах могут быть описаны с помощью тех видов ролей, которые с ними связаны. Могут ссылаться на характерные для них роли или группу ролей, и эти роли могут использоваться как эталонные, относительно которых будут сверяться остальные при принятии решения о той полосе, в которую нужно поместить ту или иную роль.

Несмотря на то, что внутри полосы могут определяться зоны, обозначающие стандартные образцы продвижения, в укрупненном диапазоне существует более широкий диапазон возможностей для дополнительных выплат за профессиональный рост, при горизонтальном перемещении в рамках полосы (на практике — за пределами номинальных границ полосы), на базе увеличения диапазона видов деятельности, вклада или компетенций. Увеличение зарплаты и развитие карьеры связаны не только с продвижением к более высоким категориям.

Обычно структуры оплаты широких связей направлены на то, чтобы:

- достигнуть большей гибкости в управлении оплатой;
- сократить количество уровней руководства в структуре соответствующей организации;
- отразить акцент на горизонтальные процессы в таких организациях;
- создать прочную взаимосвязь между оплатой и вкладом и уменьшить долю внимания, уделяемого природе оплаты, основанной на статусе,

и, что очень важно:

- обеспечить систему, в рамках которой работников можно вознаграждать за развитие в горизонтальном направлении.

Укрупненные (расширенные) диапазоны чаще вводятся в гибких организациях, которые не применяют обширную иерархию, а действительно полагаются на непрерывное развитие. Такие организации прошли через процедуру реструктуризации, которая рассматривает основные процессы предприятия с точки зрения перспективы преодоления границ между службами и направлена на отказ от ограничений, свойственных общепринятым организационным границам и традиционным иерархическим, функциональным и связанным с видами работ подразделениям рабочей силы.

Структуры групп должностей

Структуры групп должностей связаны с отдельными группами или семействами видов работ. Семейства состоят из ролей, выполняемых в определенной службе, такой как исследования, финансы или ЧР, которые связаны друг с другом видами осуществляемой деятельности и применяемыми навыками, но различаются по требуемому уровню ответственности, квалификации или компетенций. Каждое семейство работ имеет свою собственную структуру уровней, которую можно опре-

делить с точки зрения подотчетности, навыков и компетенций. Уровням могут соответствовать ограниченные диапазоны оплаты, подобно тому, как это происходит в дифференцированной структуре оплаты. Уровни оплаты в различных семействах работ могут варьироваться, отражая влияние рыночной ставки, как это показано на рис 43.3.

Рис. 43.3. Структура семейств видов работ с различающимися уровнями

Структуры семейств работ применяются, так как некоторые профессии должны трактоваться отличным образом, как с точки зрения вознаграждения, так и с точки зрения развития карьеры. Некоторые из ощутимых преимуществ этих структур заключаются в том, что можно спланировать профессиональное развитие на основе роста квалификации и компетенций. Также то, что отдельные работники осведомлены о возможностях развития, открывающихся перед ними в их собственной и других семействах работ. Эти структуры популярны в организациях, где большой процент профессиональных и образованных сотрудников.

Эти структуры могут быть учреждены для таких «рыночных групп», где данные виды деятельности подвержены особому давлению со стороны рынка. Рыночные ставки для таких видов работ выше, чем ставки для других родов деятельности, которые были бы отнесены в ту же группу, если бы классификация проходила только на относительной внутренней ценности работы. Однако создание рыночных групп означает, что существует повышенный риск некоторой дискриминации, кроме того, группы должностей могут создавать барьеры для горизонтального развития в рамках организации.

Смешанные укрупненные (расширенные) диапазоны

Возможно, что в общем широкополосном диапазоне в рамках полос присутствуют группы должностей. Точно также можно применять широкие полосы в диапазоне с семействами работ. В основном, это предназначено для достижения некоторой гибкости при выплате вознаграждения и прогрессе в оплате отдельных работников, независимо для различных семейств, но поддерживает общую структуру полос и способность сопоставления процессов во всей организации. Это сохраняет элемент согласованности и равенства и делает возможным горизонтальное развитие в рамках организации.

Шкала зарплаты

Шкала зарплаты состоит из ряда точек, расположенных по нарастающей, с некоторым шагом. Шкала охватывает диапазон от самых низкооплачиваемых до высокооплачиваемых видов работ, как это показано на рис. 43.4. Шаг шкалы зарплаты может быть стандартным, скажем, 3% общего диапазона от верхней до нижней точки, или шаги могут становиться шире на более высоких уровнях. Продвижение вдоль шкалы основывается на стаже работы, обычно одно деление в год, но если применяется оплата по показателям работы, отдельные работники могут получать приращения зарплаты в ускоренном темпе. Отдельные виды работ могут быть размещены на фиксированных отметках по шкале, или на них могут накладываться диапазоны различных уровней видов работ.

Шкалу зарплаты можно обнаружить в государственном секторе, или в организациях и благотворительных учреждениях, которые в управлении вознаграждением пользуются подходом государственного сектора. В последнее время в некоторых из этих организаций наблюдается тенденция замены шкалы зарплаты укрупненным (расширенным) диапазоном.

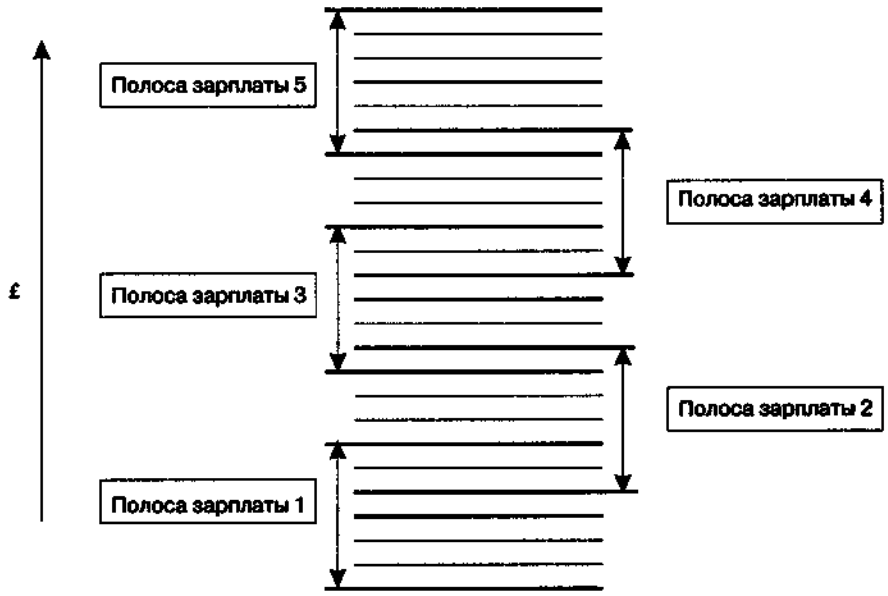

Рис. 43.4. Шкала зарплаты

Индивидуальные структуры видов работ

Индивидуальные структуры видов работ определяют отдельный диапазон оплаты для каждого вида работ. Ставки для вида работы и относительные показатели разницы в заработной плате часто определяются рыночными ставками — структуры работ можно описать как «управляемые рынком».

Относительные показатели разницы в заработной плате между видами работ могут определяться методами оценки с применением баллов по различным фак-

торам, которые в результате могут превращать баллы в фунты стерлингов применением некоторой формулы. Укрупненные (расширенные) диапазоны могут включать зоны, которые по существу являются индивидуальными диапазонами видов работ в рамках некоторой полосы.

ВЫБОР СТРУКТУРЫ

Перед тем, как выбрать любую из вышеперечисленных видов структур оплаты или изменить существующую структуру, следует ответить на следующие вопросы.

1. Каковы слабые и сильные стороны существующей организации оплаты с точки зрения политики вознаграждения, структуры оплаты, методов вознаграждения работников в соответствии с показателями работы, компетентностью, квалификацией или вкладом, процессов управления показателями работы и пакетов дополнительных льгот для персонала?
2. В свете ответа на вопрос 1, почему, как предполагается, необходима некая новая или пересмотренная структура?
3. В целом, каким образом новая или пересмотренная структура удовлетворила бы потребности данного предприятия в соответствии с тем, как это определено в бизнес стратегии?
4. В частности, каковы должны быть цели новой или пересмотренной структуры?
5. Какие особенности данной организации следует принять во внимание, чтобы обеспечить «хорошую подгонку»? Эти характеристики должны включать сферу деятельности, культуру предприятия, организационную структуру и тип нанимаемых на работу людей.
6. Каким образом любое изменение структуры оплаты могло бы поддержать организационные или культурные перемены, усилить другие практические шаги и политику в сфере ЧР?
7. Насколько мы готовы к введению новой или измененной структуры?
8. Каким моментам следует уделить внимание в процессе разработки и введения новой структуры?

Осуществление выбора

Выбор структуры оплаты зависит от типа организации и людей в ней работающих, в соответствии с тем, что было установлено в ходе диагностического обзора.

Нет такого понятия как образцовая структура или «лучшая практика» при использовании укрупненного (расширенного) диапазона. Как установлено в ходе исследования СИПР (*Armstrong and Brown, 2001*), существует многообразие подходов; каждая организация применяет свой собственный тип структуры, соответствующий ее условиям. В то время как общая тенденция в крупных организациях направлена к организациям с меньшим количеством уровней, более широким и гибким структурам оплаты, есть целый ряд быстро растущих компаний в сфере технологий, которые недавно ввели большее количество категорий в свои структуры оплаты для оценки профессионализма администрации своей организации.

В целом, однако, предприятия и учреждения с формальными, иерархическими организационными структурами, как правило, предпочитают традиционные диф-

Таблица 43.1
Сопоставление структур оплаты

Источник: M. Armstrong и D. Brown, Charted Institute of Personnel and Development (Сертифицированный институт персонала и развития), 2001

	Традиционная дифференцированная	Укрупненные (расширенные) диапазоны	Для групп должностей	Смешанная модель	Шкала оплаты
Особенности	Последовательность категорий работ, 12 или более. Узкие диапазоны зарплаты, например 20–40%. Продвижение обычно связано с показателями труда	Группа часто из 5 или 6 «широких» полос. Широкие диапазоны оплаты — обычно между 50 и 80%. Прогресс, связанный с вкладом и/или компетентностью	Отделяет структуры зарплат для семейств, включающих похожие виды работ. Прогресс, связанный с вкладом и/или компетентностью	Либо группы должностей встроены в укрупненный диапазон,либо широкие полосы встроены в структуру семейств работ. Прогресс, связанный с компетентностью и/или вкладом	Ряд точек, расположенных по нарастанию зарплаты, охватывающий все виды работ. Могут накладываться категории работ. Рост связан со стажем работы
Преимущества	Четко определенные относительные различия в оплате. Облегчает контроль. Легкость понимания	Более гибкая. Поощряет горизонтальное развитие и рост компетентности	Вносит ясность в вопрос развития карьеры. Способствует дифференциации оплаты между рыночными группами	Может сочетать преимущества структуры широких связей и семейств работ	Легко управлять. Рост зарплаты не зависит от решения менеджеров

Окончание табл. 43.1

	Традиционная дифференцированная	Укрупненные (расширенные) диапазоны	Для групп должностей	Смешанная модель	Шкала оплаты
Недостатки	Создает иерархическую жесткость. Имеет тенденцию к дрейфу категорий. Неприемлема для «плоских организаций»	Создает нереалистичные ожидания масштаба повышения зарплаты. Видимо, ограничивает возможности продвижения	Может препятствовать горизонтальному развитию карьеры. Может быть трудно поддерживать внутреннее равенство между семействами видов работ	Может соединять недостатки структур широких связей и семейств работ. Может быть очень сложной для понимания и ведения	Нет возможности для дифференцирования зарплаты в соответствии с показателями работы. Может потребовать больших затрат по мере того, как работники перемещаются вверх по шкале
Когда	В крупных бюрократических организациях с хорошо сформированной иерархией. Когда необходим тщательный и жесткий контроль. Когда желателен некоторый, но не слишком большой уровень продвижения в зарплате, связанного с показателями работы	В плоских, ориентированных на процессы, гибких организациях. Где требуется большая гибкость при определении оплаты. Там, где акцент делается на постоянном усовершенствовании и горизонтальном развитии	Когда существуют отдельные группы работ в семействах. Когда считается, что пути карьерного роста нужно определить более четко с точки зрения требований к компетенциям. Когда существуют четкие рыночные группы, которые нужно по-разному вознаграждать	Когда условия благоприятствуют либо укрупненному (расширенному) диапазону, либо семейству работ, и создается ощущение, что преимущества превосходят недостатки	Это традиционный подход в государственном секторе или в добровольных организациях. Там, где считается невозможным беспристрастно и последовательно измерить различие уровней

ференцированные структуры, которые делают возможным четкое управление и облегчают управление внутренними относительными различиями в оплате труда. Организации, которые хотят добиться большей гибкости в определенных пределах, могут выбрать укрупненные (расширенные) диапазоны, а также смешанные диапазоны. Несколько большая гибкость может быть достигнута при предоставлении большей свободы линейным руководителям в различных частях организации при принятии решений, связанных с зарплатой. Еще большую гибкость можно получить при применении индивидуальной оценки работ или системы определения ставок на месте. Недостатком последних двух подходов является то, что мало внимания уделяется вопросам внутренней справедливости, и возрастает опасность неравной оплаты за равный труд. Кроме того, ими может быть сложнее управлять.

Сопоставление особенностей, преимуществ и недостатков наиболее типовых структур обобщено в табл. 43.1.

СТРУКТУРА ОПЛАТЫ ДЛЯ РАБОТНИКОВ РУЧНОГО ТРУДА

Структура оплаты для работников ручного труда состоит из ставок, которые выплачиваются работникам, работающим в цехах, в сфере продвижения товаров от производства к потреблению, на транспорте, в государственном секторе и любом другом месте, где деятельность, в основном, содержит, ручные операции и задания. Структура подобна любой другой структуре оплаты труда в том смысле, что она будет включать различия в оплате между видами работ, отражающие реальную и ощущаемую разницу в квалификации и ответственности. Но, кроме того, она будет подвергаться влиянию местного рынка труда, обычаев, принятой практики и договоренностей, достигнутых между руководством и профессиональными союзами. Эти уровни оплаты будут опираться на то, что может быть описано как «достигнутая договоренность».

Достигнутая договоренность

Задачей руководства является оценка того уровня и вида стимулирования, которое оно может предложить в обмен на вклад, требуемый от работников. Цель работника состоит в том, чтобы заключить сделку по поводу того, что он считает разумным вкладом и того, что работодатель готов предложить для того, чтобы получить этот вклад. Это называется достигнутой договоренностью и является, по существу, соглашением, оговаривающим объем работы, которую следует сделать за ставку оплаты или тариф, а не просто отработанные часы. Скрыто или явно все работники договариваются об оплате. Любая система не будет приниматься как результативная и работающая до тех пор, пока она не признается как справедливая и беспристрастная обеими сторонами.

Тарифы оплаты

Основной метод оплаты работников ручного труда — это повременные тарифы за работу, которые выплачиваются в соответствии с уровнем работы (например, квалифицированная, полуквалифицированная или неквалифицированная) и отработанным временем, как это описано ниже. Может также присутствовать стимулирующий элемент, связанный с некоторой оценкой показателей работы или квалификации. Это описано в главе 42.

Повременные ставки

Повременные ставки, которые также называют почасовые ставки или неизменные ставки, означают ситуацию, при которой рабочим выплачивают заранее определенную ставку за месяц, неделю, день или час за фактически отработанное время. Оплата фиксируется в соответствии с уровнем работы и постоянно применяемыми навыками, и меняется только со временем, никогда не бывает связана с результатом работы, показателями работы или любыми дополнительными навыками, которые приобретает рабочий.

На некоторых предприятиях, выплачиваются ставки, которые называются повышенными повременными или почасовыми ставками, установленные на уровне, превышающем минимальные ставки. Повышенные почасовые ставки могут включать премиальный элемент, и они устанавливаются обычно выше, чем ставки местного рынка труда для того, чтобы привлекать и удерживать хороших работников. Повышенные почасовые ставки распространены в таких отраслях как автомобилестроение, где ожидается уровень зарплаты выше среднего в связи с исторически сложившейся оплатой по результатам труда, и где существует высокий уровень автоматизированного контроля выходной продукции. Такие ставки применимы на конвейерах, где темп работы задается оборудованием, и на некоторых заводах, использующих высокие технологии, где важно обладать разнообразными навыками и гибкостью — обе эти сферы могут ограничиваться традиционными схемами оплаты по результатам труда.

Повременные ставки часто применяются там, где считается нежелательным или невозможным использовать премиальную оплату, например работы по профилактическому обслуживанию. Но они все чаще вводятся в тех ситуациях, где схема оплаты по результатам работы оказалась неудовлетворительной в том смысле, что она привела к отклонению фактической зарплаты от расчетной, потребовала больших затрат на управление, привела к конфликтам или не обеспечила стоимости на вложенные деньги в форме повышения производительности. Повременные ставки могут быть также применимы там, где основное внимание уделяется совокупному качеству.

С точки зрения многих операторов, повременные ставки лучше, поскольку заработок является предсказуемым и стабильным, и нет необходимости вступать в бесконечные споры с промышленными инженерами, людьми, устанавливающими ставки, и мастерами по поводу сдельных ставок или повременных надбавок по оценке работ.

Очевидным аргументом против повременных ставок оплаты является то, что они не обеспечивают мотивации прямыми финансовыми стимулами, которые тесно связаны с показателями работы. Часто приводится довод, что люди хотят зарабатывать деньги, и будут работать усерднее, чтобы получить их. Это сильный аргумент, и он поддерживается многими успешными схемами стимулирования, которые действуют до сих пор, хотя не следует недооценивать трудность ведения эффективной системы оплаты по результатам работы.

Дополнительные ставки

Многие структуры включают различные дополнительные ставки за конкретные навыки или требования, предъявляемые к работникам. Это могут быть доплаты за сменность, оплата за неудобное рабочее время, доплата за сверхурочные часы или доплата за сложные или неприятные условия труда.

КОМПЛЕКСНЫЕ СТРУКТУРЫ ОПЛАТЫ

Комплексные структуры оплаты применяются к тем группам работников, которые традиционно оплачивались на особых условиях. Комплексная структура может иметь единую систему классификации, которая охватывает всех работников — менеджеров, специалистов, технических и офисных работников и работников ручного труда. Однако такие структуры, как правило, не включают высшее руководство.

Комплексная структура оплаты может основываться на той же системе оценок видов работ, которая применяется ко всем работникам. Она будет включать в некоторой степени гармонизацию льгот работникам и таких условий трудового найма, как отпуска, рабочее время, оплата больничных и пенсий, хотя масштаб подобных льгот может соотноситься с позицией в классификационной иерархии.

СТАВКИ ПО ВОЗРАСТНОЙ ШКАЛЕ

Ставки возрастной шкалы предназначены для специальных ставок оплаты или границ оплаты, связанных с возрастом персонала, выполняющего отдельные виды работ. Сейчас они встречаются довольно редко, поскольку характер работы значительно изменился. Логическим обоснованием ставок по возрастной шкале был принцип кривой обучения, но это может быть учтено при применении дифференцированных систем оплаты. Однако их все еще применяют для работников младше 21 года при официальной программе профессионального обучения, продолжающейся два или три года.

Практический пример: введение укрупненного (расширенного) диапазона или групп должностей

Предшествующая система

Не существовало единой системы оплаты, применяемой к каждому отдельному подразделению данной организации. Каждое подразделение имело структуру оплаты, в различной степени отличающуюся от других отделов. Поэтому было решено сформулировать стратегию гармонизации оплаты, которая поддерживала бы общую стратегию установления большего единообразия в управлении рассматриваемой организацией. В принципе, было согласовано, что стратегия гармонизации оплаты:

- должна соответствовать корпоративной культуре и ценностям данной организации;
- обеспечивать систему, в рамках которой развивался бы последовательный подход к оплате труда;
- обеспечивать разумную степень гибкости в вознаграждении работников за их вклад.

Проект гармонизации оплаты

Была создана команда для работы над проектом, которая занималась разработкой схемы оценки видов работ. В качестве факторов использовались:

- забота о работниках;
- сложность принимаемых решений и свобода действий;
- решение проблем и инновации;

- общение;
- навыки межличностного общения и оказания воздействия;
- управление ресурсами и процессом;
- планирование;
- гибкость;
- способности.

Система была автоматизирована с помощью программного пакета GAUGE. Затем была выполнена оценка большей части работ. Кроме того, проводилось изучение рыночных ставок. Для того чтобы обеспечить определенную гибкость в рамках этой системы, было принято решение создать структуру семейств работ с полосами, то есть индивидуальные диапазоны для ролей в каждом семействе. Диапазон оплаты для каждой полосы был установлен на 20% ниже и на 10% выше базовой ставки. Эта ставка была определена после изучения, как рыночной ставки, так и баллов, полученных при оценке данного вида работы. Было признано важным соблюдение внутреннего равенства, но в некоторых случаях необходимость быть конкурентно способными могла превалировать. Рост зарплаты в пределах одной зоны определялся внесенным вкладом. Было выявлено и определено восемь семейств работ. Были разработаны описания характерных ролей для каждого семейства. Полосы оплаты были определены следующим образом:

Старший менеджер. Подотчетен директору или руководителю отдела, отвечает за управление функциональной и/или географически определенной группой, включая иерархически определенную ответственность за других менеджеров, и/или управление и/или разработку сложных программ.

Менеджер. Подотчетен либо старшему менеджеру, либо одному из директоров, отвечает за осуществление операций или за оказание услуг. В иерархической цепочке может нести ответственность за работников, не занимающих управленческие должности.

Администратор. Отвечает за разработку контрактов с заказчиками, выполнение и/или разработку программ для заказчиков. Может выполнять контролирующие функции. Скорее всего, обладает значительным опытом во взаимодействии с целевым рынком.

Младший администратор. Отвечает за установление контактов с заказчиками, выполнение и/или разработку программ для заказчиков. Может выполнять контролирующие функции. Скорее всего, обладает меньшим опытом и/или меньшей ответственностью, чем администратор.

Помощник. Стажер, работающий вместе с администратором или младшим администратором. Скорее всего, обладает ограниченным опытом осуществления программ для заказчиков.

Результаты

Основные особенности этой системы заключаются в том, что она создана при участии работников, соответствует культуре организации и является прозрачной. Как прокомментировал ее директор по человеческим ресурсам: «Система разрабатывается так, чтобы соответствовать корпоративной культуре. Относительно легко спроектировать подобную систему, но важно заставить ее действовать».

44. ЗАВИСИМАЯ ОПЛАТА: ОПЛАТА В СООТВЕТСТВИИ С ПОКАЗАТЕЛЯМИ РАБОТЫ, КОМПЕТЕНТНОСТЬЮ, КВАЛИФИКАЦИЕЙ И ВКЛАДОМ

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЗАВИСИМОЙ ОПЛАТЫ

Зависимая оплата состоит из оплаты, связанной с индивидуальными показателями работы, вкладом, компетенциями или квалификацией, либо показателями работы команды или организации. В форме сдельной оплаты зависимая оплата являлась характерной чертой системы оплаты на производстве на протяжении многих лет.

Можно провести различие между показателями работы — тем, чего достиг работник — и вкладом — влиянием, оказанным этим работником на результаты работы команды и организации. Уровень вклада будет зависеть от компетентности, навыков и степени мотивации отдельного сотрудника, возможности продемонстрировать компетенции работников и пользы, которую они извлекли из руководящих указаний и ориентиров. Термин оплата, основанная на вкладе, относится к ситуации, когда оплата связана как с компетентностью, так и с результатами.

Существуют два момента, которые нужно рассмотреть прежде, чем описывать логическое обоснование и критерии для зависимой оплаты и виды оплаты, упомянутые выше: применение переменной оплаты и разница между вознаграждением и стимулом.

Переменная оплата

Зависимая оплата может осуществляться двумя путями: как консолидированное увеличение к основной ставке оплаты труда или как аккордная наличными. Последнее называется переменной оплатой, и она все чаще применяется в противовес консолидации, которая предполагает, что показатели работы прошлых периодов будут сохраняться на том же уровне в будущем, и, следовательно, должны вознаграждаться постоянной добавкой к зарплате. Это, фактически, вид дотации, которая постоянно выдается — ежегодно выплачиваемые суммы. Но не существует основы для уверенного предположения, что показатели работы за прошлые периоды прогнозируют показатели работы в будущем. Будущее не обязательно похоже на прошлое. Обоснованием переменой оплаты является то, что дополнительная оплата должна быть вновь заработана каждый раз, и работники должны принять риск того, что они могут не заработать ее повторно. Это всегда было правилом при оплате руководителей высшего звена, торговых представителей и систем сдельной оплаты для рабочих. Менее распространено это было в схемах опла-

ты по показателям работы, хотя организации, применяющие такие схемы, все больше настраиваются на применение премий на основе достижений или постоянно поддерживаемых высоких показателей работы, часто в форме разовых выплат за конкретное достижение.

Однако виды оплаты, основанные на компетенциях и навыках, как правило, консолидируются. Это основывается на предположении, что достижение определенного уровня компетентности или квалификации не гарантирует постоянных показателей работы на этих или более высоких уровнях. Консолидация признает, что приобретение компетентности или квалификации увеличивает ценность отдельного работника для организации на длительный период и, фактически, повышает его рыночную ценность.

Различие между вознаграждением и стимулом

При разработке политики и процессов зависимой оплаты необходимо четко определить степень, в которой данная схема создается для обеспечения стимулов или вознаграждений. Стимулы нацелены на будущее, в то время как вознаграждения ретроспективны:

- *Финансовые стимулы* направлены на то, чтобы мотивировать людей на достижение целей, усовершенствование показателей работы или расширения их компетенций и навыков путем концентрации внимания на конкретных целях и приоритетах.
- *Финансовые вознаграждения* обеспечивают финансовое признание достижений людей в форме достижения или превышения их целевых показателей работы или достижения определенного уровня компетентности и навыков.

Финансовые стимулы создаются для обеспечения прямой мотивации — «делай это, и ты получишь то». Примером финансового стимулирования может быть система оплаты по результатам, применяемая в цехах, и комиссионные торговых представителей. Премия за достигнутые результаты или аккордная выплата команде является примером финансового вознаграждения. Финансовые вознаграждения обеспечивают материальную форму признания и могут, следовательно, служить в качестве косвенных факторов мотивации, до тех пор, пока люди предполагают, что дальнейшие достижения будут приводить к значимым вознаграждениям.

Это различие важно провести, поскольку оно объясняет тот факт, что схемы, созданные для того, чтобы стимулировать и, следовательно, мотивировать людей, не выполняют этой задачи непосредственно, хотя они могут быть полезным инструментом для признания вклада.

СООБРАЖЕНИЯ, ЛЕЖАЩИЕ В ОСНОВЕ ЗАВИСИМОЙ ОПЛАТЫ

Основные причины

Существует три основные причины для применения зависимой оплаты:

- *Мотивация.* Оплата, основанная на показателях работы, компетенциях и навыках мотивируют людей к достижению более высоких уровней показателей работы, расширению диапазона и глубины их компетенций и навыков.
- *Послание.* Зависимая оплата доносит общее послание, что данная организация рассматривает показатели работы, компетентность, квалификацию и вклад как

нечто очень важное — «это то, что мы ожидаем от вас, и вот как мы будем вознаграждать вас за это». Кроме того, это может передавать послание о том, что важными являются определенные ценности и аспекты показателей работы; например, качество, обслуживание заказчиков, руководство и работа в команде.

- *Справедливость.* Это правильно, что оплата должна быть соотнесена с показателями работы людей, их вкладом, компетенциями и навыками.

Первая причина, вероятно, бывает, наиболее популярна, но она также и наиболее сомнительна. Зависимая оплата может мотивировать, но только если число точных условий удовлетворительно, как это описано ниже в данной главе.

Зависимая оплата также может передавать послание о ценностях и ожиданиях. Она может делать более выраженными определенные аспекты психологического контракта, и она может акцентировать внимание на тех моментах, которые имеют значение, но это не единственный способ доставлять такие послания. Существуют и другие, а именно обычный процесс управления и руководства. Зависимая оплата может подкреплять и поддерживать эти процессы, но она не может заменить их.

Влияние на организацию

Зависимая оплата может давать возможность организации:

- установить четкие соотношения между оплатой и показателями работы, компетенциями или навыками;
- использовать преимущества управления по показателям работы путем признания достижений осязаемыми методами;
- поддержать культуру, ориентированную на показатели работы;
- демонстрировать, что данная организация считает важными развитие навыков и компетенций;
- вознаграждать и, следовательно, поддерживать усилия команд и отдельных сотрудников;
- концентрировать усилия на приоритетных направлениях, четко указывая ключевые моменты;
- привлекать и удерживать работников, которые уверены в своей способности достижения результата, но ожидают соответствующего вознаграждения;
- улучшить конкурентоспособность оплаты;
- повысить приверженность работников, давая им возможность разделять успех организации.

Но зависимая оплата не указывает простого пути для достижения всех этих весьма привлекательных целей. Ее трудно установить правильным образом, и часто она не добивается цели, поскольку соответствующий процесс был неправильно понят, плохо введен или неверно управлялся.

СТРАТЕГИЯ ЗАВИСИМОЙ ОПЛАТЫ

Основные соображения, влияющие на основу и суть стратегии зависимой оплаты, обобщены на рис. 44.1.

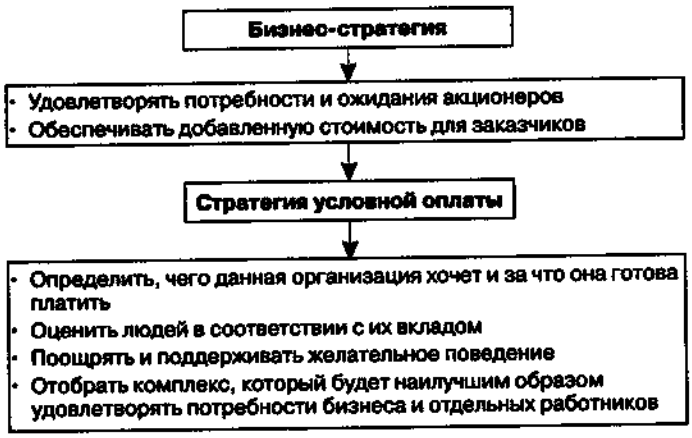

Рис. 44.1. Стратегия зависимой оплаты
(Источник: M. Armstrong, Employee Reward, 2nd Edition, Institute of Personnel and Development, 1999)

КРИТЕРИИ ДЛЯ ЗАВИСИМОЙ ОПЛАТЫ

Наиболее важным критерием для зависимой оплаты является то, что выражается идеей «линии прямой видимости», как это впервые определил Лолер (*Lawler, 1990*). Это означает, что отдельные работники и команды должны иметь линию прямой видимости между тем, что они делают, и тем, что они за это получат. Понятие прямой линии видимости выражает суть теории ожидания, заключающуюся в том, что мотивация имеет место только тогда, когда работники ожидают, что получат достойное вознаграждение за свои усилия и вклад.

В дополнение к критерию линии прямой видимости, существует пять золотых правил для успешной схемы зависимой оплаты:

1. Отдельные работники и команды должны ясно представлять цели и нормы показателей работы, которые требуются.
2. Они должны быть способны повлиять на показатели работы путем изменения своего поведения или принятия определенных решений.
3. Вознаграждения должны быть достаточно значимыми, чтобы требуемые усилия стоили их — необходимо позитивно донести информацию об этих вознаграждениях до работников.
4. Формула стимулирования или премирования должна быть легко понимаема.
5. Вознаграждение должно следовать за достижением как можно скорее.

ОПЛАТА, ОРИЕНТИРОВННАЯ НА ПОКАЗАТЕЛИ РАБОТЫ[1]

Индивидуальная оплата, ориентированная на показатели работы (PRP[2]), связывает рост зарплаты (добавки к базовой ставке) или премии с измеренными показателями работы отдельных работников.

[1] Встречается перевод «сдельная оплата труда».

[2] От Performance-Related Pay.

Методы действия

Методы действия PRP варьируются в значительных пределах, но, как правило, присутствуют следующие типичные черты:

- *Структура оплаты* — планируется так, чтобы давать свободу для роста оплаты в определенных границах зарплаты, привязанных к каждой категории работы.
- *Рост зарплаты и показатели работы* — скорость и пределы роста в заданных рамках оплаты определяются оценкой показателей работы.
- *Замедленный рост* — рост зарплаты, связанный с показателями работы, обычно планируется таким образом, чтобы он замедлялся в пределах категории, поскольку это служит подтверждением теории кривой обучения о том, что надбавки к зарплате должны быть выше на протяжении более ранних периодов на определенной должности, когда обучение идет самыми быстрыми темпами.
- *Надбавки к зарплате, связанные с показателями работы,* могут добавляться кумулятивно к базовой ставке (то есть консолидироваться) до тех пор, пока не будет достигнут либо максимальный коэффициент оплаты для данной категории, либо предел для данной категории, определенный с точки зрения достигнутого уровня показателей работы. Надбавки PRP часто бывают относительно небольшими. Исследование ИПР в 1998 г. показало, что средние надбавки для уровней ниже высших руководителей составляли 4%. Но эта цифра может значительно варьироваться для различных организаций и различных категорий работающих в рамках одной организации. В качестве альтернативы добавки к оплате, связанные с показателями работы, могут выплачиваться как неконсолидированная аккордная премия (переменная оплата), хотя эта форма менее широко распространена.
- *Матрица оплаты* —определяет надбавки на основе оценок и положения в диапазоне оплаты, как это показано на рис. 44.2.
- *Целостный подход* — все чаще, по причинам, приведенным в главе 31, организации отказываются от механического подхода оплаты, связанной с показателями работы, к оценкам и, следовательно, применения матрицы оплаты. Вместо этого, они применяют целостный подход, который подразумевает общий взгляд на показатели работы данного работника, его компетентность, вклад, и принимают решение о соответствующей надбавке к зарплате или премии, которые должным образом отражали бы результаты этого обзора. Пересмотры оплаты отдельных работников обычно проводятся в разное вре-

Оценка	Позиция в диапазоне зарплаты (сравнительный коэффициент)			
	80–90%	91–100%	101–110%	111–120%
Незаурядная	12	10	8	6
Очень эффективная	10	8	6	4
Эффективная	6	4	3	0
Развивающаяся	4	3	0	0
Нежелательная	0	0	0	0

Рис. 44.2. Матрица оплаты

мя с проверкой показателей работы для того, чтобы избежать предубежденного отношения к пересмотрам. Понятно, что именно результаты пересмотра управления показателями работы будут оказывать влияние на соответствующую надбавку или премию.

Количество схем PRP

Исследование ИПР схем оплаты, ориентированных на показатели работы, проведенное в 1998 г., установило, что 1158 респондентов применяли оплату, ориентированную на показатели работы. Вопреки общему мнению, что организации разочаровываются в оплате, ориентированной на показатели работы, ее применение возрастает. 59% респондентов ввели ее за пять лет, предшествующих 1998 г. 23% респондентов, которые в настоящее время не применяют оплату, ориентированную на показатели работы, прекратили использовать ее между 1990 и 1998 г. Это дает коэффициент ежегодной приостановки в 3%, что ниже, чем рост, наблюдаемый в течение прошедших пяти лет.

Влияние оплаты, ориентированной на показатели работы

Вышеупомянутое исследование ИПР установило, что 74% респондентов считают, что PRP улучшает показатели работы. Это высокий показатель голосования в пользу доверия данной системе. Единственная оговорка, которая должна быть сделана по поводу этой информации, это то, что она представляет мнение респондентов, которые в основном были специалистами по ЧР. Можно ожидать, что они будут оптимистично настроены в отношении PRP. Мнение работников по поводу PRP не выяснялось.

Данное исследование выявило, что респонденты в основном считают, что PRP ясно демонстрирует показатели работы компании (67%) и вознаграждает людей таким образом, который они считают справедливым (57%), однако 14% чувствуют, что PRP ухудшила ощущение справедливости.

По мнению респондентов, схемы PRP оказали свое позитивное влияние на поведение тех, у кого были высокие показатели работы (21% по сравнению с 4% обладателей средних показателей работы и 4% работников с низкими показателями). Авторы, обобщая мнение руководителей ИПР, писали, что: «Работники, достигающие высоких показателей, представляют как раз тот тип, который многие работодатели хотят воспитывать и развивать». Возможно, это так, за исключением того, что такие работники могут быть хорошо мотивированы рядом других факторов (например, достижениями), а не только деньгами. Данное исследование действительно показало, что 41% респондентов считали, что реального изменения средних показателей работы в результате введения PRP не произошло, и 52% считали, что не было реального изменения у работников с низкими показателями. Но это те самые люди, на которых направлено введение PRP. Помимо денег, нужно разворачивать другие способы мотивации, обеспечиваемые управлением показателями работы.

Преимущества PRP

Преимущества PRP могут быть обобщены следующим образом.

- Она мотивирует.
- Она передает нужное послание.

- Она справедливо вознаграждает людей согласно их показателям работы.
- Она обеспечивает осязаемое средство вознаграждения и признания достижений.

Недостатки PRP

Недостатками PRP, как указывали ее многочисленные критики, являются:

- Это не гарантированный фактор мотивации; критерию оплаты по показателям работы, упомянутому выше в этой главе, часто трудно, а бывает и невозможно, соответствовать.
- Она должна базироваться на определенной оценке показателей работы, обычно на некотором рейтинге. Но сделать такую реалистичную оценку может быть трудно. В результате, рейтинги могут быть несправедливыми, субъективными и не последовательными. Если делается неадекватный акцент на показателях работы отдельных людей, то может страдать командная работа.
- PRP может привести к тому, что зарплата будет расти быстрее, чем показатели работы (дрейф зарплаты). Другими словами это не эффективно по затратам.
- Схемами PRP трудно хорошо управлять. Они опираются на эффективные процессы управления показателями работы, которыми многие организации не обладают. Вики Райт (*Vicky Write, 1991*) подчеркивал, что «Даже наиболее пылкие приверженцы PRP признают, что ею чрезвычайно сложно хорошо управлять».
- PRP может препятствовать работе команды из-за своего индивидуалистического характера.
- PRP может приводить к низкому качеству работы, так как люди концентрируют свое внимание на количественных показателях.
- PRP может приводить к «близорукости» — погоне за быстрыми результатами, и пренебрежению достижения долгосрочных целей.

Исследовательский проект, выполненный Д. Масденом и Френчем (*Masden and French, 1998*), в «Inland Revenue» (Внутренние бюджетные поступления) выявил, что, несмотря на то, что существует общая поддержка принципа оплаты по показателям работы, большинство респондентов считают, что это не улучшило бы их мотивацию. Большинство работников считает, что такая оплата вызывает разногласия и мешает сотрудничеству, и существует широко распространенное мнение, что линейные менеджеры обычно поощряют своих любимцев. На самом деле, PRP в государственном секторе редко работает хорошо, вероятно, по причинам, связанным с враждебностью профессиональных союзов к этому виду оплаты.

Согласно Х. Хейгу (*Hague, 1996*), другая научно-исследовательская работа, включающая исследование, проведенное Беваном и М. Томпсоном (*Bevan and Thomson, 1991*), привела к предположению, что оплата, ориентированная на показатели работы, не стимулирует повышение показателей работы, а приводит к снижению мотивации персонала.

Эти недостатки могут показаться угрожающими, и выводы большого количества научных исследований негативны, но факт остается фактом: во многих организациях, как это показано исследованием ИПР 1998 г., достоинства PRP

воспринимаются более внушительными, чем недостатки. Возможно, самой привлекательной причиной принятия таких взглядов является то, что справедливо вознаграждать людей, работающих лучше в большем объеме, чем тех, кто работает плохо. И даже если PRP не является мощным прямым мотивирующим фактором, она поспособствует косвенной мотивации, поскольку достижения будут оценены с помощью ощутимых средств. Кроме того, это выражает идею, что высокие показатели работы важны и будут вознаграждаться — «Это то, что мы считаем важным и то, за что мы будем платить». Окончательным вопросом, на который приходится отвечать многим организациям, является вопрос: Какова альтернатива? Если вы не хотите платить всем людям, выполняющим одну и ту же работу, одинаково, независимо от их вклада, или если вам не нравится идея об оплате за присутствие, как это происходит при системе оплаты, связанной с услугами, то вам нужно рассмотреть один из вариантов зависимой оплаты. Но если вы решите-таки пойти по этому пути, важно внимательно рассмотреть критерии для PRP.

Что может предложить PRP

Можно сказать, что процесс PRP более важен, чем сама оплата. Несмотря на всю критику, наиболее убедительный аргумент за PRP заключается в том, что люди должны быть вознаграждены в соответствии с их вкладом — с той ценностью, которую они создают.

Но и поняв это, не нужно впадать в прекраснодушие или считать, что это легкий выбор. PRP, скорее всего, провалится, если ее вводят слепо, без достаточного обдумывания, лишь на основе упрощенческих взглядов на то, как это можно делать. Д. Браун и М. Армстронг (*Brown and Armstrong, 1999*) сделали следующие замечания по поводу того, как можно заставить работать PRP, и ее сильных сторон и ограничений.

PRP не является универсальным решением

PRP не может быть одобрена во всех случаях, без долгих рассуждений; похоже, что она работает в некоторых ситуациях, но не работает в других. Более вероятно, что она будет действовать при корпоративной культуре с высокой приверженностью, и в предпринимательских культурах, где показатели работы могут быть легко измерены. Переменные величины, связанные с ситуацией, (культура, стиль управления, тип участвующих людей, техника и т. п.), а не проект схемы являются решающими факторами успеха или неудачи. Успех сильно зависит от систем коммуникаций и поддержки, как это было упомянуто выше.

PRP не всегда приносит успех

Все схемы PRP обладают своими достоинствами и недостатками, и важным моментом для практикующих менеджеров является не только выбор наиболее подходящей схемы для их ситуации, но также попытка максимизировать потенциальные преимущества, и минимизировать недостатки.

Упрощенческие взгляды по поводу силы денег в вопросах мотивации не приносят пользы

Грубой ошибкой будет полагать, что деньги сами по себе приведут к постоянной мотивации. Они могут способствовать процессу мотивации, но как справедливо

указывает Кон (*Kohn, 1993*), это редко происходит таким примитивным способом, как в эксперименте Павлова с собаками. Реакция людей на различные типы мотивации бывает различна. Предположение о том, что деньги в форме PRP будут одинаково мотивировать всех людей, несостоятельно. И именно это убеждение привело правительства и руководства компаний к наивному и неверному предположению, что PRP само по себе может действовать как рычаг для перемен и оказать значительное влияние на показатели работы.

Важность постановки целей

Процессы постановки целей и проверка, связанная с управлением показателями работы, могут оказать такое же сильное, или даже более сильное воздействие на показатели работы, как и PRP. Теория постановки целей (глава 10) говорит о том, что постановка целей является мощным мотивирующим фактором, заслуживающим отдельного исследования. Как пишут Браун и Армстронг: «Кто может сказать, оказывает ли схема оплаты воздействие на поведение с помощью предлагаемых денег, или в связи с достижением целей и заданных показателей, которые должны быть достигнуты»?

Выводы

Следует признать ограниченную возможность PRP стимулировать только с помощью финансовых средств, но это не значит, что она должна быть отвергнута с места в карьер. Она действительно работает как процесс вознаграждения при определенных обстоятельствах, и действительно удовлетворяет основному принципу, который гласит, что справедливо больше вознаграждать тех работников, которые работают лучше других. Вознаграждения могут быть предоставлены не в финансовом виде, но осязаемое признание является ценной составляющей частью общей системы вознаграждений, если это соответствует ситуации, хорошо продумано и грамотно управляется.

Критерии для установки и мониторинга PRP

Перед запуском PRP или принятия решения о том, стоит ли ее сохранять, нужно ответить на следующие вопросы:

- Будет ли предлагаемая схема, или схема, действующая в настоящее время, мотивировать людей?
- Можно ли разработать или поддерживать справедливые и последовательные методы оценки показателей работы?
- Существует ли эффективный процесс управления показателями работы, основанный на измерении и оценке показателей по сравнению с согласованными целевыми показателями и нормами?
- Могут ли менеджеры быть подготовлены (или подготовлены ли менеджеры) для последовательной и справедливой оценки показателей работы?
- Будут ли вознаграждения справедливо и последовательно соотнесены с показателями работы?
- Будет ли (существует ли) достаточное количество денег для того, чтобы обеспечить достойное поощрение?
- Будет ли предлагаемая схема (или существующая схема) удовлетворять другим критериям эффективной системы оплаты по показателям работы,

а именно, четкие цели и нормы, возможность отследить показатели работы, возможность повлиять на показатели работы, ясность взаимосвязи между усилием и вознаграждением за него, и следует ли вознаграждение за достижением достаточно быстро?

- Эффективна ли по затратам планируемая или существующая схема?

Если какая-либо организация не может ответить на эти вопросы позитивно, одной из альтернатив является — не применять PRP как средство добавления к основной ставке надбавок, зависящих от показателей работы. Она может быть заменена системой переменной оплаты, которая дает возможность выплачивать премии, когда они заработаны заметными и поддающимися измерению достижениями. Кроме того, денежные премии могут выплачиваться людям, которые достигли устойчивого высокого уровня показателей работы, что продемонстрировано превышением целевых показателей и норм на протяжении длительного периода.

Другими альтернативами, к которым обращается ряд организаций, является оплата, ориентированная на компетентность и оплата, ориентированная на вклад, как это описано ниже.

ОПЛАТА, ОРИЕНТИРОВАННАЯ НА КОМПЕТЕНТНОСТЬ

Как она действует

Оплата, ориентированная на компетентность, обеспечивает приращение зарплаты, которое должно быть привязано к оценке уровня компетентности, достигнутой работниками. Она поощряет людей за их способность выполнять задачи, а не просто за их показатели работы. Как правило, заголовки в спецификации компетенций используются как основа для оценки. Определяется уровень компетентности, ожидаемый от полностью эффективного работника в некоторой роли, и фактически достигнутые уровни сопоставляются с требуемым.

В некоторых схемах работников оценивают по каждому пункту спецификации компетентности, а затем осуществляется общая оценка, которая может быть выражена по такой шкале, как: превосходит требуемый уровень компетентности, полностью компетентен, пока не достиг уровня компетентности, но развивается с предполагаемой скоростью, пока не компетентен, но развивается со скоростью ниже предполагаемой. Эти оценки затем переводятся в надбавки к зарплате.

Однако как отметили М. Армстронг и Браун (*1998*), существует множество форм оплаты, ориентированной на компетентность. Они указывали, что во многих случаях «компетентность является только одним из факторов, хотя и очень важным, которые используются при принятии решения об оплате».

Оценка компетентности

Проблема, связанная с ориентированной на компетентность оплатой труда, как указывал Спарроу (*Sparrow, 1996*), состоит в измерении уровней компетентности. Хотя Браун и Амстронг (*1997*) доказывают, что измерение и оценка компетентности возможны, если существует хорошо изученная и четко определенная система компетенций, и люди обучены тому, как собирать доказательства и оценивать уровни компетентности. Это легче осуществить, когда применяются жесткие, связанные с работой

компетенции, а не трудно уловимые, поведенческие компетенции. Если применяются способности и компетенции, они будут определены с точки зрения результата работы, то есть «в этом аспекте данной роли данный человек должен быть способен...». Способность будет описана с точки зрения выполнения чего-либо, что приведет к некоему результату. Измерение компетентности, следовательно, начинается с рассмотрения результатов в каждой области способностей, и таким образом, оценки, насколько эффективно были применены компетенции.

Если применяется подобный подход, оплата, ориентированная на компетентность, начинает подозрительно напоминать оплату, ориентированную на показатели работы, но если компетенции не касаются показателей работы, то чего же они касаются?

Разница между оплатой, ориентированной на показатели работы, и оплатой, ориентированной на компетентность

Тем не менее, между оплатой, ориентированной на показатели работы, и ориентированной на компетентность, существуют различия. Вот они:

- Оплата, ориентированная на компетентность, основывается на согласованной системе компетенций или способностей, некоторые из которых являются общими (применимыми к целому ряду ролей), некоторые — специфическими для конкретных ролей.
- Оплата, ориентированная на компетентность, не основывается на достижении конкретных результатов, выраженных в форме целевых показателей или проектов, которые должны быть завершены, хотя можно сказать, что она связана с достижением на постоянной основе согласованных норм по показателям работы.
- Оплата, ориентированная на компетентность, заглядывает вперед в том смысле, что подразумевает: когда люди достигают определенного уровня, они продолжают эффективно применять его в будущем; и наоборот, оплата, ориентированная на показатели работы, смотрит назад — вот то, чего вы только что достигли, и это ваше вознаграждение за достижение.
- Оплата, ориентированная на компетентность, базируется или должна базироваться на согласованных определениях требований к компетентности, выраженной на языке исполнителей ролей, и на соглашении о доказательствах, которые могут быть использованы для оценки уровней компетентности. И наоборот, оплата, ориентированная на показатели работы, часто, хотя не всегда, основывается на суждениях менеджеров, с которыми может быть трудно согласиться тем работникам, кого такие суждения касаются.

Преимущества и недостатки оплаты, ориентированной на компетентность

Перечень различий между оплатой, ориентированной на компетентность, и оплатой, ориентированной на показатели работы, приведенный выше, обобщает ряд преимуществ последней. Если организация действительно считает, что успешная работа зависит от повышения уровня компетентности, тогда имеет смысл какая-то форма оплаты, ориентированной на компетентность.

Но как бы тщательно не определяли компетенции, все равно могут возникать проблемы при их измерении, и перевод любого измерения в общую оценку может восприниматься как случайный процесс. Похоже, также, что оплата, ориентированная на компетентность, игнорирует тот факт, что показатели работы связаны с получением результатов. Вот почему некоторые организации вводят гибридные схемы, в которых базовая ставка связана с компетенциями, но выдающиеся достижения вознаграждаются денежными премиями. Многие считают, что это наилучший способ.

Условия, необходимые для введения оплаты, ориентированной на компетентность

Организациям не следует рассчитывать на легкое введение оплаты, ориентированной на компетентность. Необходимо выполнение следующих жестких критериев для того, чтобы это выполнить:

- Должна существовать хорошо изученная и проанализированная система компетенций.
- Должны существовать надежные, справедливые и последовательные методы оценки компетенций.
- Менеджеры, руководители команд и работники в целом должны быть обучены тому, как протекает процесс, и должны быть убеждены, что он осуществимый и справедливый.

Оплата, ориентированная на компетентность, в общем случае, больше подходит для образованных работников в организациях, где ценности и процессы делают акцент на гибкости, адаптивности и непрерывном развитии.

ОПЛАТА, ОРИЕНТИРОВАННАЯ НА НАВЫКИ

Оплата, ориентированная на навыки, это метод оплаты, при котором рост зарплаты связан с количеством, видом и уровнем навыков, которые работник развивает и применяет. Она включает оплату за горизонтальное приобретение навыков, необходимых для того, чтобы выполнять более широкий круг задач, и/или вертикальное развитие навыков, необходимых для того, чтобы действовать на более высоком уровне, или за усовершенствование существующих навыков.

Системы оплаты, связанные с навыками, скорее ориентированы на людей, чем на виды работ. Индивидуумам платят за те навыки, которые они способны использовать (если эти навыки необходимы), а не за работу, которую они выполняют в это время. Может существовать базовая ставка оплаты для работников с минимальным уровнем мастерства, но сверх этой ставки им будут платить за то, что они сделали сами или как члены команды. Оплата, ориентированная на навыки, однако не связана с тем, насколько хорошо работники применяют свои навыки. Эту роль исполняет оплата, ориентированная на показатели работы, хотя можно добавлять аспект оплаты по показателям работы к системе оплаты за навыки.

Создание Национальной Профессиональной Квалификации (НПК) в качестве средства определения и оценки уровней компетентности возникло в связи с потребностью расширить базу навыков и поощряло рост схем оплаты, ориентированной на навыки.

Как действует схема, ориентированная на навыки

Существует широкое многообразие схем оплаты, ориентированной на навыки, но типичная схема, скорее всего, будет обладать следующими характерными чертами:

- Эта схема основывается на определенных блоках или модулях — кластерах или наборах навыков, которые данная организация готова вознаграждать дополнительно.
- Тип и количество блоков навыков, которым отдельный работник может обучиться и должен обучиться, определен.
- Успешное освоение тех навыков, которые входят в блок или модуль, приводит к надбавке к базовой ставке.
- Суммы, дополнительно выплачиваемые за конкретные навыки, будут ограничены определенной иерархией или кругом навыков.
- Для каждого блока навыков определяются модули и программы обучения, позволяющие обеспечить перекрестное обучение.
- Достижение уровней компетенции за счет опыта или путем обучения может быть подтверждено по системе НПК или сертифицировано данной компанией и/или образовательным учреждением или учреждением, осуществляющим профессиональную подготовку.

Оплата, ориентированная на навыки, может многое дать тем организациям, которые хотят расширить свою базу навыков и повысить владение многими навыками. Она позволяет избегать многих проблем, связанных с оплатой по показателям работы, но она может быть дорогой для введения и использования.

ОПЛАТА, ОРИЕНТИРОВАННАЯ НА ВКЛАД

Как мы уже обсуждали выше, можно провести ряд различий между оплатой, ориентированной на показатели работы и оплатой, ориентированной на уровень компетентности. Но эти различия могут не иметь между собой большой разницы — больше кажущиеся, чем реальные. Это происходит, когда уровни компетентности определяются, и компетентность оценивается в отношении этих уровней не путем наблюдения за поведением, но путем анализа влияния, которое поведение оказывает на достижение результатов и выполнение требуемых норм.

Различия между ними становятся еще менее реальными, если доказательства компетентности основываются на том, что люди сделали, а также на том, как они это сделали. Но если показатели работы могут быть определены как с помощью того, что работники достигли (результаты), так и того, как они этого достигли (компетенции), тогда становится приемлемой смешанная модель. Это можно было бы описать как «оплата, ориентированная на вклад».

Определение вклада

Вклад — это то, что люди делают, чтобы получить результат. Отдельные работники и команды вносят свой вклад для того, чтобы выполнить задачи своих ролей. С финансовой точки зрения вклад — это разница между доходом от реализации продукции и прямо сопоставляемыми с этим продуктом маржинальными или переменными затратами. Он, следовательно, показывает, какой доход сгенерировал данный продукт для того, чтобы получить прибыль и покрыть постоянные затра-

ты. В контексте показателей работы и оплаты, однако, вклад является общим понятием, описывающим роль, которую люди играют при получении результатов как основу тех атрибутов, которые они привносят в свои роли (навыки и компетенции), и того, как они используют эти атрибуты.

Определение оплаты, ориентированной на вклад

В соответствии с определением, данным выше, вклад может быть измерен как с точки зрения входных факторов, так и выходных — компетенций и результата. Оплата, ориентированная на вклад, признает оба эти фактора. При оценке уровней оплаты и надбавок или премий, необходимо ответить на следующие вопросы:

- Какое влияние оказывает человек, выполняющий эту роль, на показатели работы команды, отдела или организации?
- Какой уровень компетентности необходим для того, чтобы справляться с требованиями, предъявляемыми этой ролью?
- Какое влияние оказывает на конечные результаты проявленный и примененный уровень компетентности?

Оплата в соответствии с вкладом, следовательно, может быть определена как процесс принятия решений об оплате, которые основываются на оценках как на результатах работы, выполняемой отдельным работником, так и на уровне навыков и компетентности, которые оказывают влияние на эти результаты.

Как действует система оплаты, ориентированная на вклад

Оплата, ориентированная на вклад, может эффективно работать в рамках структуры широких связей, при которой продвижение через границы полос зависит как от компетентности, так и от показателей работы. Она также хорошо уживается с утверждением, что получение зарплаты должно основываться на показателях работы, компетентности и соображениях, связанных с развитием карьеры.

Оплата за вклад, как предположил Д. Браун (*Brown, 1998*), означает оплату за результаты плюс компетентность и за прошлые показатели работы, и будущий успех, как это показано на рис. 44.3.

Оплата, ориентированная на вклад, таким образом, действует, используя смешанную модель управления показателями работы — оценивая входные и выходные факторы и приходя к заключению по поводу уровня оплаты, который соответствует конкретному работнику в исполняемой им роли, учитывая одновременно прошлые показатели и, что важно, глядя в будущее.

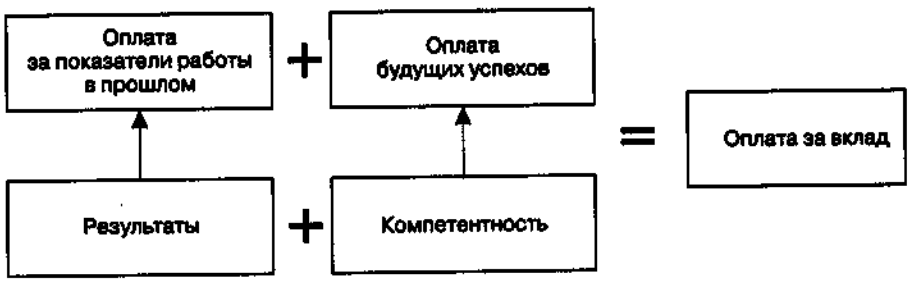

Рис. 44.3. Модель оплаты за вклад

Существует два подхода. Первый заключается в общем взгляде на то, что работники вложили в компанию, который основывается на данных об их компетентности и на том, что они делают. Это может основываться на системе компетенций, причем поведение будет рассматриваться аналитически, несмотря на то, что в итоге будет формироваться общий взгляд. Точно также может происходить обзор показателей работы при достижении целей или выполнении норм. Затем данные из этих источников могут объединяться и уровень вклада сравниваться с уровнями других людей, играющих схожие роли, для того, чтобы прийти к решению об оплате. Второй подход заключается в оценке как результатов, так и компетенции, и учете обеих этих оценок при принятии решения о надбавках к зарплате. Это может быть сделано до некоторой степени механически с применением матрицы оплаты, как показано в табл. 44.1.

Оплата в соответствии со сделанным вкладом подходит, когда считается, что необходим всесторонний подход, для того, чтобы принять критичные решения об оплате, которые связаны с критичностью данной роли сейчас и в будущем, и достичь баланса факторов, влияющих на оплату в свете требований организации.

Таблица 44.1
Матрица оплаты в соответствии с вкладом

Результаты	Компетентность			
	a	b	c	d
A	–	%	%	–
B	–	3%	4%	5%
C	2%	4%	6%	8%
D	4%	6%	8%	10%

КОМАНДНАЯ ОПЛАТА

Командная оплата обеспечивает вознаграждение командам или группам работников, выполняющим похожую или связанную работу, которое привязано к показателям работы команды. Показатели работы могут быть выражены на языке результатов и/или норм обслуживания. Кроме того, часто также принимаются во внимание качество продукции или мнения заказчиков об уровне оказываемых услуг.

Как это описали Армстронг и Райден (*1996*), оплата команде обычно производится в виде премии, которая делится между членами команды пропорционально их базовой ставке (гораздо реже, делится поровну). Отдельные члены команды могут иметь право на оплату за вклад или оплату, ориентированную на навыки, но не на показатели работы.

Преимущества командной оплаты

Командная оплата может:

- поощрять результативную работу команды и поведение сотрудничества;
- прояснять цели команды и ее приоритеты;

- увеличивать гибкость работы в рамках команды;
- поощрять овладение многими навыками;
- обеспечивать стимул для коллективного улучшения показателей работы команды;
- поощрять менее результативных членов команды усовершенствоваться для достижения норм команды.

Недостатки командной оплаты

Недостатками такой оплаты является то, что:

- она работает только в сплоченных и зрелых командах;
- отдельных работников может не удовлетворять тот факт, что их личные усилия не вознаграждаются отдельно;
- воздействие коллег, которое вынуждает отдельных работников соответствовать групповым нормам, может быть нежелательно.

Условия, подходящие для командной оплаты

Более вероятно, что такая форма оплаты будет подходящей, когда:

- команды могут быть легко определены;
- команды хорошо организованы;
- виды работ, выполняемые членами команды, взаимосвязаны — показатели работы команды зависят от коллективных усилий членов группы;
- цели и нормы выполнения задач можно легко определить и согласовать с членами команды;
- существуют приемлемые критерии показателей работы команды по отношению к целям и нормам;
- в целом, формула оплаты команде удовлетворяет критериям оплаты, ориентированной на показатели работы.

СТИМУЛИРОВАНИЕ ОПЛАТЫ ТРУДА ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ РАБОЧИХ

Системы стимулирования производственных рабочих связывают оплату или часть оплаты, получаемой работниками, с количеством изделий, которое они производят или обрабатывают, со временем, которое им необходимо для того, чтобы выполнить определенный объем работ или с некоторыми другими аспектами показателей работы. Системы обычно обеспечивают колебания оплаты в связи с краткосрочными колебаниями показателей работы, но они могут, как это происходит при системе оценки дневной выработки, работать на долгосрочную перспективу. Их часто называют сдельными системами оплаты.

Обычно, соотношение базовой ставки и поощрительного вознаграждения бывает 2:1, но сейчас существует тенденция к снижению отношения поощрительного вознаграждения до одной трети или четверти для того, чтобы снизить колебания зарплаты и контролировать отклонение фактической зарплаты от расчетной (повышения заработков, основанных на поощрениях, превышающих рост продукции, которая производится при поощрительных платежах — отклонение фактической заплаты от расчетной является нежелательным, но широко распространенным яв-

лением, ассоциирующимся со старой и распадающейся системой сдельной оплаты). Еще одной причиной для сокращения элемента поощрений является то, что многие организации считают, что сильно персонифицированная дифференцированная оплата вряд ли оправдана, поскольку она может приводить к негативным результатам с точки зрения полученного качества и командной работы.

Кроме того, могут существовать гарантированные или резервные ставки для рабочих при использовании сдельной оплаты труда, которые увязаны с консолидированной повременной ставкой для рабочего похожего уровня. Основными видами поощрительной или сдельной оплаты являются схемы, ориентированные на сдельную оплату, нормирование труда и системы оценки дневной выработки.

Сдельная оплата

При сдельной оплате за изделия одинаковое вознаграждение выплачивается за каждую единицу продукции. Следовательно, операторы, вознаграждаются в соответствии с количеством изделий, которое они произвели или обработали, таким образом, оплата прямо пропорциональна результатам. Большая часть систем сдельной оплаты обеспечивает резервную ставку или минимальный уровень заработка. Обычно минимальная ставка устанавливается на уровне 70–80% от среднего заработка, хотя некоторые компании устанавливают ее на уровне 30%, а другие делают ее равной минимальной ставке при повременной оплате. Предприятия также могут обеспечивать гарантированные выплаты при простоях из-за поломки оборудования, профилактических работ или ожидания материалов.

Преимуществом сдельной оплаты труда для работодателей является то, что она легко действует, проста для понимания и может работать без вмешательства менеджеров, при условии, что налажен должный контроль над тем, чтобы не страдало качество. Сдельная оплата также позволяет работодателю эффективно оценивать и контролировать производственные затраты. Но работодатели могут обнаружить, что они теряют контроль над уровнем производства, который в основном зависит от уровня мотивации работников. Если не налажен тщательный контроль, может пострадать качество, и обсуждение условий, касающихся сдельных ставок для переделки работы может потребовать много времени и вызывать раздражение.

Преимуществом для работников является то, что они могут предвидеть свою оплату в краткосрочной перспективе и регулировать темп работы в соответствии с уровнем оплаты, который хотят иметь. Но если объем работы колеблется от недели к недели, трудно предвидеть оплату в долгосрочной перспективе. Интенсивность работы, присущая этой системе, может приводить к повторяющимся травмам в связи с напряжением.

Сдельная оплата становится все менее подходящей как метод поощрения по мере того, как новые технологии изменяют процесс труда. В производстве большего масштаба, этот метод был в основном заменен схемами нормирования труда.

Схемы нормирования труда

В схемах нормирования труда данная работа, или являющаяся ее составляющей задача, хронометрируется, и премиальные выплаты связываются с показателями работы, превышающими стандартные нормы, назначенные для данной работы.

Сумма полученного поощрения зависит от фактического времени, потраченного на выполнение данной задачи, и стандартной нормой времени. Если задача выполнена быстрее, чем расчетная норма, то происходит экономия времени, что означает, что результат работы оператора будет выше.

Оценка работы включает выработку временной нормы для выполнения некоторой задачи, которая, однако, может быть разбита на составляющие, для каждой из которых может быть назначена норма времени в минутах. Специалисты по нормированию труда или производственные инженеры могут оценивать время, необходимое для выполнения каждой составной части с помощью секундомера. Для такой оценки выполняется большое количество замеров времени для того, чтобы гарантировать, что разнообразие условий работы оператора включает все возможные отклонения. Поэтому замеры могут быть произведены в различное время суток, и время может быть определено для различных операторов, чтобы снизить риск ошибки.

Инженеры по нормированию труда, которые хронометрируют работу, будут абсолютно объективными, опираясь на показания секундомера, но может быть сделана субъективная оценка скорости работы оператора или его эффективности. Это называют оценкой усилий оператора. Показатели работы квалифицированного рабочего, притом, что он мотивирован, но без излишнего напряжения, называют стандартными показателями работы. Производственные инженеры иногда соотносят такую работу с ходьбой быстрым шагом, скажем четыре мили в час. Все операторы, у которых осуществлялись замеры времени выполнения операций, получают категорию в соответствии с прилагаемыми ими усилиями, по отношению к такой норме, и это учитывается при принятии решения о нормах времени.

Оценка дневной выработки

Оценка дневной выработки стала популярна на заводах массового производства или при производстве крупными партиями в 1950-е и 1960-е гг., когда стало очевидно, что, несмотря на все усилия невозможно контролировать отклонение фактической зарплаты от планируемой. Она обеспечивают фиксированную на определенном уровне оплату труда работников при условии, что те будут поддерживать заданный уровень показателей работы, но зарплата не колеблется в краткосрочной перспективе при изменении показателей работы. Эта схема связана с оценкой труда при определении требуемого уровня показателей работы, и с мониторингом фактического уровня. Основные принципы оценки дневной выработки заключаются в том, что существует поощряемый уровень показателей работы, и что премиальный уровень оплаты гарантирован заранее, таким образом, работники принимают на себя обязательства прикладывать необходимый уровень усилий. Для сравнения при традиционном подходе нормирования труда работникам предоставляется свобода по выбору уровня прикладываемых усилий, но их оплата напрямую зависит от тех результатов, которые они получат. Между этими двумя полюсами существует множество вариантов, включая премиальную систему, ориентированную на зоны, пошаговые схемы и различные формы высокой дневной ставки.

Оценка дневной выработки направлена на установление равновесия между усилиями и вознаграждением, при котором повышенный и стабильный заработок об-

менивается на повышенные показатели работы. Недостатком такой системы является то, установленный целевой показатель работы может стать легко выполнимой нормой, и его может быть трудно изменить даже в ходе широких переговоров.

Премиальные схемы, ориентированные на группу или на бригаду

Премиальные схемы, ориентированные на группу или на бригаду, обеспечивают выплату премии, либо поровну, либо пропорционально, отдельным работникам группы или бригады. Эта премия связана с результатами труда всей бригады при сопоставлении их с целевыми показателями, или при экономии времени на отдельные виды работ — разнице между выделенным на операцию временем и фактическим.

СХЕМЫ, ПРИМЕНЯЕМЫЕ В МАСШТАБАХ ОРГАНИЗАЦИИ

Премиальные схемы

Схемы премий, выплачиваемых в масштабах организации, связаны с выплатой денег работникам, при этом выплачиваемые суммы связаны с показателями работы завода или предприятия в целом. Эти схемы предназначены для того, чтобы компания могла делиться своим благосостоянием со своими работниками, и таким образом повышать их приверженность своим целям и ценностям. Поскольку эти премии не связывают вознаграждение непосредственно с личными усилиями, они не являются эффективными прямыми мотивирующими факторами, хотя схемы разделения доходов могут делать акцент непосредственно на том, что необходимо сделать для повышения показателей работы, и таким образом вовлекают работников в реализацию планов по повышению производительности или сокращению затрат. Три основных вида подобных схем — это разделение доходов, разделение прибыли и выплаты, связанные с прибылью.

Разделение доходов

Разделение доходов — это премиальный план, основанный на формуле, реализуемый в рамках компании или завода, который дает возможность работникам разделять финансовые доходы, связанные с ростом добавленной стоимости или другого показателя производительности. Полезно устанавливать четкую связь между усилиями работников и выплатами, вовлекая работников в анализ результатов и выявляя области возможных улучшений.

Разделение прибыли

Разделение прибыли — это выплаты работникам, имеющим на то право, наличных сумм или акций, которые связаны с получением компанией прибыли. Сумма выплат может определяться опубликованной или неопубликованной формулой, или может быть целиком отдана на усмотрение руководства. Разделение прибыли отличается от разделения доходов тем, что последнее зависит не только от повышения производительности. Целый ряд факторов, находящихся за пределами влияния работника, вносят свой вклад в прибыль. Разделение прибыли направлено на гораздо более конкретное соотнесение выплат с улучшением производительности и показателей работы, на которые работники могут оказывать влия-

ние. Схемы разделения прибылей нельзя применять как прямые стимулы, поскольку для большинства работников связь между усилиями отдельного человека и вознаграждениями весьма отдаленная. Но схемы разделения прибылей могут повышать приверженности компании, и многие директора используют их, поскольку считают, что должны разделять успех компании с ее работниками.

Схемы долевой собственности работников

Разделение собственности, как правило, реализуются через одну или другую из следующих схем.

- *План разделения собственности между всеми работниками,* который позволяет выпустить для работников бесплатные акции на максимальную сумму в £3000, являющиеся подарками, хранящимися у доверительного собственника в течение, по крайней мере, трех лет; или «партнерские акции», которые покупаются работниками за счет вычетов из зарплаты на максимальную сумму равную наименьшей сумме из 10% от зарплаты и £125. Оба вида акций дают акционерам право на дивиденды. Суммы, участвующие в покупке или передаче акций, освобождаются от подоходного налога и взносов на государственное страхование при условии, что эти акции остаются у работников в течение, по крайней мере, пяти лет.
- *Схемы опционов акций, связанные с накоплением,* по которым компания гарантирует право на первоочередную покупку акций, связанную с накоплениями, сделанными конкретным работником. Схемы опционов акций позволяют данному сотруднику приобрести некоторую долю в будущем.

ВЫБОР МЕТОДА

В первую очередь нужно решить, следует ли использовать зависимую оплату, ориентированную на компетенции, вклад или навыки. Государственные и добровольные организации, имеющие зарплату с фиксированными приращениями (шкалу зарплаты), где повышение зарплаты основывается исключительно на стаже работы, могут пожелать сохранить такие схемы, поскольку они не зависят от субъективных суждений менеджеров, и такие схемы воспринимаются как справедливые — все получают одно и то же. Однако справедливость таких систем можно поставить под вопрос. Справедливо ли платить больше плохому работнику, чем хорошему, просто за то, что он находился в этой компании?

Альтернативой фиксированным приращениям являются либо ставки, определяемые в индивидуальном порядке, либо какая-то форма зависимой оплаты. Системы индивидуального назначения зарплаты на месте в своем чистом виде редки, за исключением организаций небольшого размера или новых предприятий, где еще не была осознана необходимость формальной процедуры. Даже в сфере производства, где выплачиваются высокие повременные ставки, и не существует сдельной оплаты, часто существует схема выплаты премий, распространяющаяся на всю организацию. Некоторые организации могут не иметь дифференцированной системы оплаты с фиксированным диапазоном повышения зарплаты для каждой категории работ. А так называемые схемы оплаты на месте обычно выражаются в варьировании зарплаты в зависимости от того, что, как считается, ра-

Таблица 44.2
Сравнение схем зависимой оплаты

Тип	Основные особенности	Преимущества	Недостатки	Когда подходят
Оплата, ориентированная на показатели работы	Добавки к базовой ставке или премии связаны с оценкой показателей работы	Может мотивировать (но это неопределенно). Связывает вознаграждение с целями. Удовлетворяет потребность быть вознагражденным за достижение. Доводит идею о том, что хорошие показатели работы важны и будут вознаграждаться	Может не мотивировать. Полагается на суждения о показателях работы, которые могут быть субъективными. Пагубна для работы в команде. Делает акцент на результате, а не на качестве. Полагается на качественные процессы управления показателями работы	Для людей, которые, скорее всего, будут мотивированы деньгами. В организациях с культурой, ориентированной на показатели работы. Когда показатели работы можно объективно замерить
Оплата, ориентированная на компетентность	Добавки к базовой ставке связаны с уровнем компетентности	Акцентирует внимание на необходимости достижения более высокого уровня. Поощряет повышение компетентности. Может являться одним из аспектов управления ЧР, ориентированным на компетентность	Оценка уровней компетентности может быть затруднена. Игнорирует результаты — опасность заплатить за компетенции, которые не будут применены. Полагается на хорошо подготовленных и ответственных линейных менеджеров	Как часть интегрированного подхода к УЧР, где компетенции применяются, пересекая границы видов деятельности. Где компетентность является ключевым фактором, и там где может быть сложно или нецелесообразно оценивать результаты. Там, где существует хорошо отлаженная система компетенций

Окончание табл. 44.2

Тип	Основные особенности	Преимущества	Недостатки	Когда подходят
Оплата, ориентированная на вклад	Добавки к базовой ставке или премии связаны как с входными факторами (компетентность), так и с выходными (показателей работы)	Вознаграждает людей не только за то, что они делают, но и за то, как они это делают	Как в отношении PRP, так и оплаты, ориентированной на компетентность, может быть, трудно измерять вклад	Когда считается приемлемым всесторонний подход, охватывающий как входные факторы, так и выходные
Командная оплата	Премии для членов команды связаны с показателями работы команды	Поощряет и вознаграждает результативную работу команды. Обеспечивает стимулирование команды в целом для улучшения показателей работы. Отражает и поддерживает культуру, при которой важна работа команды	Будет работать только при четко определенных и зрелых командах. Игнорирует индивидуальный вклад, что может вызывать возмущение. Подходящие критерии работы может быть трудно установить так, чтобы вознаграждения должным образом отражали показатели работы команды	Где существуют четко сформированные команды, члены которых взаимозависимы и несут совместную ответственность за показатели работы. Где существуют справедливые методы оценки показателей работы команды — предпочтительно в отношении количественной оценки результатов. Где культура в значительной мере направлена на командную работу

ботник заслуживает. Это разновидность зависимой оплаты, хотя решение о зарплате в этих обстоятельствах часто произвольно и не систематично.

Если принимается решение о необходимости применить более формальную схему зависимой оплаты, выбор следует делать между различными формами оплаты, ориентированной на показатели работы, компетенции, вклад, работу команды, навыки и схемы, связанные с результатами работы организации. Выбор метода будет в основном обусловлен конкретными обстоятельствами данной организации. Они включают корпоративную культуру, вид организации, категории охваченных работников, временные рамки и влияние, которое, как надеются, эта схема будет оказывать на показатели работы отдельных работников и организации в целом.

Индивидуальные схемы могут быть более подходящими, когда показатели работы или вклад могут быть напрямую приписаны усилиям и способностям отдельного работника, и суть этой схемы не будет наносить вред работе команды. Групповая или командная оплата может быть более приемлема, когда результаты зависят скорее от команды, чем от индивидуальных усилий, и роли обычно должны быть более гибкими. Новые трудовые условия, такие как управление точно в срок, системы гибкого производства и сотового производства прокладывают дорогу к более широкому использованию систем оплаты, ориентированных на команды.

В целом стимулирующие и премиальные схемы, где существует четкий стимул, связанный с целевыми показателями, и вознаграждения непосредственно следуют за исполнением, вероятно, наиболее быстро оказывают влияние на мотивацию. Оплата, связанная с показателями работы, когда вознаграждение следует спустя некоторое время после события, будут воздействовать в среднесрочной перспективе, но не будут столь же непосредственно влиять на мотивацию. Схемы, соотносящие вознаграждение с результатами работы организации, также, скорее всего, будут приводить к среднесрочному результату, будут влиять на приверженность и сохранение персонала, но не будут служить в качестве прямых мотивирующих факторов.

Основные особенности и недостатки различных форм зависимой оплаты и условий, при которых они будут, вероятно, подходящими, обобщены в табл. 44.2.

45. ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ СПЕЦИАЛЬНЫМ ГРУППАМ: ДИРЕКТОРАМ, СОТРУДНИКАМ, РАБОТАЮЩИМ ЗА ГРАНИЦЕЙ И ТОРГОВОМУ ПЕРСОНАЛУ

Особое внимание уделяется вознаграждению директоров и руководителей высшего звена, сотрудников, работающих за границей и торгового персонала.

ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ ДИРЕКТОРОВ И РУКОВОДИТЕЛЕЙ ВЫСШЕГО ЗВЕНА

Вероятно, ни один аспект вознаграждения не привлекает такого большого внимания в последние годы, как вопрос оплаты труда директоров и руководителей высшего звена. Гневные выкрики по поводу уровня оплаты высшего руководства привели к отчету *Cadbury* в 1993 г., отчету *Greenbury* в 1995 г. и отчету *Hampel* в 1997 г., за которым последовал объединенный кодекс *Hampel* в 1998 г.

Картина вознаграждений на верхнем уровне

Исследование, проведенное *TUC*, установило, что в 1999 г. наиболее высокооплачиваемые директора в руководстве 1000 британских компаний получали в среднем в 20,7 раза больше средней зарплаты их работников, по сравнению с 15,7 в 1994 г. За эти пять лет средняя зарплата директоров, без учета их доли в собственности, выросла на 72% с £239 000 до £410 000., в то время как повышение зарплаты их работникам составило в среднем 18% с £17 332 до £20 485. Почему это произошло? Традиционно причиной подобной ситуации считалось то, что руководителям высшего уровня нужно платить очень много из-за большого спроса на них в глобальном масштабе (в США различия в оплате еще выше) и необходимости сохранять их приверженность компании в борьбе с конкурентами. Этот рыночный аргумент приводился всякий раз, когда начинали критиковать высокий уровень оплаты директоров. В конце концов, громогласно объявлялось: «Если мы не будем платить на уровне других организаций, наших руководителей переманят в другое место».

Но насколько обоснован этот рыночный аргумент? Рынок руководителей высшего звена для крупных компаний весьма небольшой. Его вряд ли можно назвать рынком вообще в реальном смысле этого слова. *IDS (1995)* следующим образом прокомментировал это:

> Для многих руководителей высшего звена рынок стал современным заклинанием, к которому обращаются всякий раз, когда сталкиваются с критикой по поводу чрезмерного повышения зарплаты. Рынок для руководителей высшего звена, как это выявляют исследования доходов, определен не в обычном понимании этого слова продажей товаров (самих руководителей), а задается сопоставимостью с подобными работниками в других организациях. Когда руководители высшего звена говорят о рынке, они на деле имеют в виду сопоставимость. Реальный рынок не играет вообще никакой роли.

В инструкциях для комиссий по выплате вознаграждений Институт директоров (не пользующийся дурной славой защиты пределов оплаты директоров) утверждает, как важно, чтобы Комиссия по вознаграждениям и Советам директоров стремилась избегать установления слишком щедрых по отношению к рыночному уровню пакетов вознаграждения. Чтобы комиссия осознавала то давление, которое всегда существует «в верхней квартили». Институт Директоров также указывает пределы, в которых справедливо рыночное сопоставление, особенно на международном уровне.

Изучения сопоставимости могут быть пристрастными, поскольку могут выбрать неподходящий объект для сравнения, в частности тех, кто известен, «как игрок высшей лиги». Практика сравнения с примерами компаний «высокого полета» — это практика, которую могут себе позволить только консультанты с дурной репутацией.

Оправдана она или нет, но ярость по поводу «легких заработков» для «жирных котов» (если совместить метафоры) высшего руководства привели к отчетам, инструкциям и постановлениям, обобщенным ниже.

Отчет Cadbury

Отчет комитета *Cadbury* в 1993 г. по финансовым аспектам корпоративного управления дал следующие рекомендации касательно вознаграждения директоров.

- Контракты на услуги директоров без особого одобрения акционеров не должны заключаться на сроки, превышающие три года.
- В подобном договоре должна быть ясно и полно раскрыта общая сумма доходов, а также доходы председателя и самого высоко оплачиваемого директора в Великобритании, включая взносы в пенсионный фонд и долю в собственности.
- Отдельно должны быть представлены цифры по окладу и составные части оплаты, связанные с показателями работы; критерии оценки показателей работы должны быть разъяснены.
- Оплата исполнительных директоров должна основываться на рекомендациях комиссии по вознаграждениям, состоящей из неисполнительных директоров.
- Роль генерального директора должна быть отделена от роли председателя совета директоров (поскольку преобладающее влияние на политику вознаграждения оказывает генеральный директор).

Отчет комитета *Cadbury* повысил объем раскрываемой информации и привел к созданию большого числа комиссий по вознаграждениям. Но это средство не подействовало. Больший объем информации о зарплате привел к более громкому протесту. Комиссии по вознаграждениям, состоящие из неисполнительных директоров, подвергались критике на основе предположения (не всегда справедливого), что такие комиссии могут состоять из «старых приятелей», которые также являются исполнительными директорами в других компаниях и будут поддерживать более высокую оплату, поскольку это в их собственных интересах.

Отчет Greenbury

Отчет *Greenbury* в 1995 г. отразил мнение, что «компании Великобритании в основном поступают с вознаграждениями директоров разумно и ответственно». Однако авторы отчета уточнили: «Мы полностью понимаем озабоченность, кото-

рую акционеры, работники и широкая общественность выражали в последние годы по поводу вознаграждения и компенсационных выплат исполнительным директорам. Там, по нашему мнению были ошибки и неправильные решения». Ключевыми рекомендациями этого отчета были следующие:

- комиссии по вознаграждениям должны состоять исключительно из неисполнительных директоров и определять политику вознаграждения, а также пакеты оплаты отдельных исполнительных директоров;
- отчет комиссии по вознаграждениям должен включать заявление о политике по вознаграждениям и методы, применяемые при формировании этой политики;
- зарегистрированные на фондовой бирже компании должны полностью показывать вознаграждения отдельных директоров поименно — уровни и составляющие части зарплаты, критерии оценки показателей работы, пенсионное обеспечение, контракт о сроках и условиях работы и условия компенсации при досрочном разрыве контракта;
- комиссии по вознаграждениям должны обеспечить пакет вознаграждений, достаточный для того, чтобы привлечь, удержать и мотивировать директоров, но должны избегать более высокой оплаты, чем это необходимо; они должны принимать во внимание более широкие вопросы, например, условия оплаты и трудового найма в данной компании;
- элементы, связанные с показателями работы, должны быть спланированы так, чтобы удовлетворять интересы директоров и акционеров;
- любое новое долгосрочное соглашение о стимулировании должно, большей частью, заменить существующие планы долевой собственности исполнительных директоров, или, по крайней мере, формировать часть интегрального подхода, который должен быть одобрен акционерами;
- сроки предупреждения или контракта об условиях и сроке работы должны быть установлены или уменьшены до одного года или менее. Однако в некоторых случаях могут допускаться периоды до двух лет;
- комиссии по вознаграждениям должны придерживаться жесткой линии касательно выплаты компенсаций там, где показатели работы неудовлетворительны.

Кодекс Hampel

Этот кодекс объединил вместе рекомендации *Cadbury* и *Greenbury*, а также сформулировал новый взгляд на корпоративное управление. Были установлены следующие ключевые принципы вознаграждения директоров:

- уровни вознаграждений должны быть достаточны для того, чтобы привлечь и удержать директоров, необходимых для успешного управления компанией;
- составляющие элементы вознаграждения должны увязывать вознаграждения с корпоративными и индивидуальными показателями работы;
- компании должны учреждать официальную и прозрачную процедуру для выработки политики вознаграждения исполнительных директоров и по определению пакетов вознаграждения;
- ежегодный отчет компании должен содержать заявление о политике по вознаграждениям и подробную информацию о вознаграждениях каждого директора.

Комиссии по вознаграждениям

Все вышеперечисленные отчеты и кодексы об оплате директоров подчеркивали важность создания комиссии, в обязанности которой входит принятие решений о вознаграждении генерального директора и других исполнительных директоров, включая их базовые оклады, премии, схемы поощрения и целевые показатели, политику по долевой собственности, пенсионные соглашения, право на персональный автомобиль и другие льготы.

Задачей комиссий по вознаграждениям является выработка независимой основы для установки уровня окладов и правила, затрагивающие стимулирование, долевую собственность, льготы и условия контрактов для исполнительных директоров. Такие комиссии подотчетны акционерам за решения, принимаемы ими, и неисполнительные директора, которые входят в них, не должны иметь личных финансовых интересов. Они должны быть учреждены как подкомиссии совета директоров, и такой совет должен избирать как председателя, так и членов комиссии. В своем отчете *Greenbury* рекомендует, чтобы в крупных компаниях такая комиссия состояла, по крайней мере, из трех членов.

Роль комиссии по вознаграждениям должна состоять в том, чтобы:

- установить общие положения политики выплаты вознаграждения руководителей высшего звена в целом, также как исполнительным директорам в частности, а иногда и другим высшим должностным лицам;
- сделать акцент на поощрение вклада в достижение высоких корпоративных показателей работы и обеспечение того, чтобы отдельные лица были справедливо и соразмерно вознаграждены за их конкретный вклад;
- соблюдать соответствующие кодексы (фондовой биржи и кодекс *Hampel*);
- отчитываться непосредственно перед акционерами за свои решения от имени совета директоров;
- обеспечить взаимосвязь между вознаграждением членов совета директоров и формировать ситуацию, когда политика в отношении работников, находящихся ниже этого уровня, остается последовательной и разумной;
- обеспечить получение необходимых профессиональных рекомендаций, оказывающих помощь в обсуждениях.

Greenbury рекомендует, чтобы комиссия по вознаграждениям поддерживалась исполнительным директором компании, обладающим опытом в вопросах вознаграждений, и обращалась за помощью к внешним консультантам, если это необходимо. Эта комиссия, очевидно, должна обладать информацией об уровнях и практике вознаграждений в сопоставимых компаниях, полученной от внутренних и внешних экспертов.

Вознаграждения директоров и руководителей высшего звена

Основными составными частями вознаграждения директоров и руководителей высшего звена являются базовый оклад, краткосрочные долгосрочные премиальные и стимулирующие схемы, долевое участие и опционы акций, льготы и контракты об условиях и сроках работы.

Решения о базовой зарплате директоров и руководителей высшего звена обычно основываются на представлении о рыночной стоимости рассматриваемых работников. На этом уровне такие должности могут оцениваться не по официальной схеме, и они часто исключаются из структуры оплаты, хотя большинство предприятий будет обращать некоторое внимание, официально или неофициально, на различия в оплате внутри предприятия. Они могут, например, предположить, что директорам и руководителям высшего звена следует платить соответственно 70 и 50% от зарплаты генерального директора.

Вознаграждение за переход на работу в данную компанию обычно устанавливается путем переговоров, и часто подлежит одобрению комиссии по вознаграждениям. Пересмотры базового оклада затем осуществляются со ссылкой на рыночные изменения и успех, измеряемый показателями работы компании. Решения о базовом окладе важны не только сами по себе, но и потому, что согласованный уровень базовой оплаты, вероятно, будет являться платформой, на которой основываются другие виды оплаты. Премии выражаются как процент от базового оклада, опционы акций могут быть объявлены как коэффициент от базового оклада и, очень часто, пенсия будет пропорциональна окончательной зарплате.

Премиальные схемы

Премиальные схемы обеспечивают директоров и руководителей высшего звена суммами денег, основанными на показателях компании и часто на индивидуальных показателях работы. Последние исследования показали, что около 90% участвующих в них организаций имеют премиальные схемы для совета директоров. Типичными задачами премиальных схем являются:

- повысить мотивацию руководителей высшего звена и, следовательно, показатели работы предприятия;
- вознаградить личный вклад;
- привлечь внимание директоров и руководителей высшего звена к важнейшим факторам успеха компании и достижению поставленных целей;
- обеспечить конкурентно способный общий уровень вознаграждения;
- дать возможность руководителям высшего звена разделить благосостояние компании.

Премиальные схемы могут быть краткосрочными и долгосрочными. Краткосрочные премиальные схемы вознаграждают отдельных директоров и руководителей высшего звена на основе некоторых оценок компании и, часто, индивидуальных показателей работы. Выплаты денежных средств обычно производятся ежегодно, хотя в динамичных компаниях иногда применяются более короткие, полугодовые периоды.

Возражения против краткосрочных премий (иногда называемых краткосрочным стимулированием, сокращенно КСС) заключаются в том, что они поощряют «близорукость», то есть уделяют большее внимание немедленным прибылям, а не долгосрочному процветанию и росту предприятия. Поэтому, наблюдался значительный сдвиг в сторону долгосрочного стимулирования (ДСС), связанного с показателями работы на протяжении трех лет и более. Этот сдвиг нашел ошеломляющую поддержку у инвесторов, являющихся юридическими лицами, которые

составляют большинство акционеров во многих организациях. Они, и все чаще, комиссии по вознаграждениям отдают предпочтение ДСС, поскольку такие схемы могут стимулировать директоров концентрировать свои усилия на долгосрочных стратегических целях, и, таким образом, меньше подвергаться влиянию негативных аспектов инвестиционных решений, за которые приходится расплачиваться в более длительной перспективе. Еще одно ощутимое достоинство ДСС заключается в том, что оно обеспечивает хорошие стимулы для удержания директоров (так называемые, «золотые наручники»), поскольку выплата обычно не осуществляется до окончания заранее определенного периода. Более долгосрочные стимулы могут быть предоставлены в форме денежных средств и/или акций.

На уровне руководителей высшего звена большинство, если не все, премии обычно связаны с показателями работы предприятия в целом, на том основании, что директора совместно отвечают за эти показатели работы. Часть премий, тем не менее, может быть привязана к достижению индивидуальных целевых показателей. Ниже уровня совета директоров может быть сделан больший акцент на соотнесении премий с достижением таких целевых показателей. Наиболее часто используемым критерием успешности компании является прибыль до налогообложения. Следующий по популярности критерий — это прибыль на одну акцию (прибыль после налогообложения, выплаты процентов и дивидендов по обыкновенным акциям, деленная на количество выпущенных компанией обыкновенных акций), за ним следует возврат на вложенный капитал, и затем — движение денежных средств. Прибыль и прибыль на акцию являются наиболее широко распространенными критериями, применяемыми аналитиками и финансовой прессой для оценки показателей работы предприятия.

Индивидуальные целевые показатели будут привязаны к ключевым областям результатов исполняемой роли. Для того чтобы сконцентрировать внимание на этих областях и избежать усложнения схемы, лучше всего использовать не более трех-четырех факторов.

Премии, связанные с показателями работы, соотносятся с достижением некоторых целей. Это могут быть просто показатели по прибыли в годовом бюджете или в более долгосрочной перспективе. Альтернативным методом является постановка цели в отношении минимального уровня достигнутого улучшения по сравнению с предшествующим годом или, если предыдущий год был плохим, по сравнению с самым высоким уровнем, достигнутым за предшествующие два или три года (что помогает избежать постановки слишком низких целевых показателей).

При краткосрочных схемах премия за достижение цели обычно устанавливается на уровне между 20 и 30% базовой зарплаты, но эти цифры значительно варьируются.

Опционы акций

Схемы опционов для руководителей высшего звена предоставляют отдельным директорам и руководителям право на приобретение пакета акций в определенный день в будущем по цене, существовавшей на дату, когда был гарантирован опцион. Это форма долгосрочного стимулирования, если предположить, что руководители высшего звена будут мотивированы работать более эффективно, если

они ожидают значительного дохода от прироста капитала, когда продадут свои акции по цене высшей, чем существовавшая на дату предоставления опциона. Когда опционы акций впервые стали популярными в 1980-е гг., одной из привлекательных сторон было то, что деньги, полученные таким путем, облагались налогом только на прирост капитала, а не подоходным налогом, хотя последующее уравнивание ставок налога на прирост капитала и подоходного налога уменьшило это преимущество. Бюджет за ноябрь 1995 г., при условии, что опционы были гарантированы по акциям, которые на дату гарантии имели рыночную стоимость до £20 000, не будет облагаться подоходным налогом ни на дату предоставления опциона, ни на дату его исполнения. Любое дополнительное повышение стоимости этих акций будет подпадать только под действие налога на прирост капитала.

Льготы

Льготы работникам могут составлять до 20% общего пакета вознаграждения. Наиболее важной составляющей является пенсионная программа, и директорам может предоставляться гораздо более высокий накопительный процент в окончательной схеме зарплаты. Это означает, что максимальной пенсии в две трети можно достичь после 20 лет работы, а не после 40 лет, как это бывает по обычной программе. Дополнительные пенсии по неутвержденным пенсионным программам (за которыми не последует льготы по подоходному налогу) могут обеспечить, чтобы сумма пенсии директора превысила максимальную сумму, разрешенную по утвержденной пенсионной программе («шапка»). Директора и руководители высшего звена могут получать те же льготы, что и другие работники, но в большем масштабе (большая машина) или в форме более щедрых соглашений по таким льготам, как медицинское обслуживание.

Контракты о сроках и условиях работы

Трехлетний контракт для директоров, который был достаточно типичным, вызывал много враждебных публикаций в середине 1990-х гг. из-за высокого выходного пособия при увольнении генерального директора или директоров, даже, если было похоже, или на самом деле так и было, что на совете директоров за них не голосовали из-за низких показателей работы. Вслед за криками протеста и отчетом *Greenbury* контракты для директоров в настоящее время, вероятно, ограничиваются в большинстве случаев сроком в один год.

ОПЛАТА ТРУДА СОТРУДНИКОВ, РАБОТАЮЩИХ ЗА ГРАНИЦЕЙ

Существует два основных подхода к разработке пакетов оплаты направленных для работы заграницей людей: оплата, привязанная к оплате в стране постоянного проживания, и оплата, привязанная к оплате труда в принимающей стране, как это описано ниже.

Оплата, связанная с оплатой труда в стране постоянного проживания

Подход, основанный на оплате в стране постоянного проживания, нацелен на то, чтобы величина зарплаты сотрудника, работающего заграницей, была такой же, как в его родной стране. Зарплата в родной стране может быть номинальной при

долгосрочных назначениях (т. е. зарплата, которая, как предполагается, выплачивалась бы этому сотруднику, если бы он работал на должности эквивалентного уровня в стране, где находится материнская компания). Для краткосрочных назначений это может быть фактическая зарплата данного работника. Номинальная или фактическая зарплата в родной стране используется как фундамент, на котором строится весь пакет оплаты, это иногда называется подходом «наращивания» или «баланса».

Политика большинства организаций, которые принимают сотрудников для работы за границей, состоит в том, чтобы условия их жизни не ухудшились из-за того, что они были посланы на работу за границу. На практике различные дополнительные пособия или выплаты, такие как подъемное пособие или стимулирующие надбавки (описанные в следующем разделе этой главы), означают, что финансово условия их жизни улучшаются по сравнению с ситуацией на родине.

Наращивание зарплаты начинается с фактической или номинальной зарплаты в стране постоянного проживания. К ней добавляется корректировка на стоимость жизни, которая применяется только к «расходуемому доходу» — части зарплаты, которая бы расходовалась дома на повседневные нужды. Она обычно не включает подоходный налог, отчисления на социальное страхование, пенсию и страхование, и может не включать дискреционные расходы на крупные покупки или отпуска на том основании, что они не являются ежедневными расходами. Стоимость жилья в стране постоянного проживания (выплаты по закладным) является особым случаем. Обычно ее рассматривают отдельно, при том принимаются во внимание такие факторы, как условия проживания в принимающей стране и доход, получаемый от сдачи в аренду жилья в стране постоянного проживания.

Расходуемый доход варьируется в широких пределах, хотя *Employment Conditions Abroad – ECA* («Условия трудовой занятости за границей»), консультационная фирма, специализирующаяся на оплате эмигрантов, считает, что он составляет около 65% от зарплаты. Корректировка на стоимость жизни обычно основывается на индексах стоимости жизни в принимающей стране, рассчитываемых такими организациями как *ECA*. Таким образом, если индекс уровня жизни в принимающей стране 120 (в Великобритании — 100) и расходуемый доход составляет 65% от зарплаты в стране проживания, работник, чья номинальная зарплата в Великобритании была £30 000, получал бы надбавку на стоимость жизни в сумме £3900.

Зарплата сотрудника, работающего за границей, после этого состояла бы из фактической или номинальной зарплаты в стране постоянного проживания плюс поправка на стоимость жизни. Кроме того, возможно, потребуется откорректировать зарплату, принимая во внимание налоговый режим, для того, чтобы привести к равенству налоги. Особое внимание нужно уделять назначениям сроком менее чем на год, что может привести к двойному налогообложению.

Некоторые из следующих надбавок, или все, могут быть добавлены к этой сумме:

- премия, стимулирующая к работе за границей;
- подъемные;
- оплата жилья и утвари;
- оплата за обучение в школе;
- отпуск для отдыха и восстановления сил.

Суммарный пакет вознаграждений, основанный на оплате в стране постоянного проживания, состоял бы из этой суммы плюс соответствующая страховка, пенсия, персональный автомобиль и отпуск в страну постоянного проживания.

Общий заработок, выраженный в местной валюте, может выплачиваться сотруднику, работающему за границей, целиком в принимающей стране. Как правило, однако, зарплата делится между страной постоянного проживания и принимающей страной. Сотрудники, работающие за границей, затем могут оплатить постоянные обязательства в родной стране, такие как оплата по закладным и страховые взносы, и накопить некоторый капитал. (Возможность приобрести капитал часто бывает основным побудительным мотивом для работы за границей).

Оплата, основанная на оплате в стране постоянного проживания, обеспечивает ситуацию, когда условия жизни людей, работающих за границей, не ухудшаются, и она может быть построена как очень привлекательный пакет. Для граждан третьих стран эта схема, основываясь на зарплате в их стране, также может быть использована. Но это может привести к большим затратам и создать неравенство между вознаграждениями работающих за границей и теми их коллегами, которые являются гражданами принимающей страны. Если на работу принимаются граждане третьих стран из различных частей света, то это может привести к еще более сложным ситуациям.

Оплата, основанная на оплате в принимающей стране

Подход, ориентированный на зарплату в принимающей стране, предоставляет сотрудникам, работающим за границей, зарплату и льготы, такие как персональный автомобиль и отпуска, которые соответствуют тем, что предоставляются гражданам принимающей страны, находящимся на подобных должностях. Этот метод обеспечивает равенство между сотрудниками, работающими заграницей, и гражданами принимающей страны. Он применяется компаниями, использующими так называемую систему рыночных коэффициентов, которые обеспечивает ситуацию, когда зарплата сотрудников, работающих за границей, соответствует рыночному уровню оплаты в принимающей стране на подобных должностях.

Компании, применяющие подход, ориентированный на зарплату в принимающей стране, обычно используют традиционные пособия, такие как пособие на обучение в школе, размещение и медицинское страхование. Также они могут оплачивать такие долгосрочные льготы как социальное страхование, страхование жизни и пенсии в странах постоянного проживания.

Метод, ориентированный па зарплату в принимающей стране, выглядит более справедливым с точки зрения граждан принимающей страны, и он может быть дешевле, чем метод, ориентированный на зарплату в стране постоянного проживания. Но он может быть гораздо менее привлекательным в качестве побудительного мотива для того, чтобы уезжать работать за границу, особенно в неблагоприятные места, и возможно, будет трудно собрать информацию о местных рыночных ставках для того, чтобы обеспечить базу для расчета оплаты.

ТОРГОВЫЙ ПЕРСОНАЛ

Не существует жестких правил оплаты работы торговых представителей. Это зависит от типа компании, того, какие изделия или услуги она предлагает покупателям, и сути процесса продаж — как организованы и осуществляются продажи.

Комплекс вознаграждений для персонала, занимающегося продажами

Основными элементами комплекса вознаграждений за продажи, как описано в оставшейся части данного раздела, являются базовая зарплата, комиссионные, премия и другие мотивирующие виды выплат, такие как поощрительные вознаграждения (вознаграждения в виде подарков, путевок и т. п.), вознаграждения, связанные с соревнованием, и в целом нефинансовые вознаграждения.

Базовая зарплата

Некоторые организации имеют только базовую зарплату. И, несмотря на то, что рост зарплаты, вероятно, будет связан в таких организациях с показателями работы, не существует конкретных комиссионных или премиальных схем, связанных только с объемами продаж или достижением целевых показателей по продажам. Этот прием может быть применен, когда компания не хочет поощрять подход «быстрых продаж любой ценой», и поощряет продавцов строить долгосрочные отношения с заказчиками, акцент делается на обслуживании покупателей, а не на продажах под напором.

Базовый оклад плюс комиссионные или премия

В то время как преимущества применения только базовой зарплаты могут стать очевидными лишь на некоторых предприятиях, многие компании до сих пор считают, что специфическая природа продаж и тип людей, которых они должны привлечь в качестве продавцов, требуют некоторой формы дополнительной премии или комиссионных. Это должно действовать как стимул, как вознаграждение и признание достижений, но нужно принять политическое решение о проценте от общего заработка, который будет переменным, или подвержен риску. Долю пакета вознаграждения, которая представляет оплату с высокой степенью риска, иногда называют рычагом/левереджем. Она, скорее всего, будет высокой, когда необходимо применять творческие способности и хорошо развитые навыки убеждения для того, чтобы покупатель приобрел товар. Левередж будет ниже там, где продавцы в основном принимают заказы, когда важным является фактор обслуживания заказчиков, или когда работники, занимающиеся продажами, проводят большую часть своего времени, не занимаясь деятельностью по продажам. Он может быть еще ниже (или не существовать) на предприятиях высоких технологий, где продавцы занимаются убеждением в процессе коммуникаций с высококвалифицированными инженерами или покупателями, и торговые представители должны обладать техническим ноу-хау, чтобы разговаривать с этими людьми на равных. Основными видами схем являются следующие.

- *Программы, включающие только комиссионные*, обеспечивающие оплату торговых представителей, основываясь лишь на проценте от объема продаж, который они обеспечили.
- *Программы, включающие базовую зарплату и комиссионные*, которые предполагают, что часть общего заработка будет выплачена в виде комиссионных, а остальное — в форме твердого оклада.

- *Премиальные программы*, обеспечивающие выплату в дополнение к базовой зарплате, которые связаны с достижением определенных или, что предпочтительнее, договорных целевых показателей (например объем продаж или вклад в прибыль).

Выбор подхода

Факторы, которые влияют на выбор между основными методами оплаты в общих чертах следующие:

- только базовый оклад, если целью является построение и поддержание долгосрочных отношений с заказчиками посредством деятельности, не связанной с продажами;
- оклад плюс комиссионные в тех случаях, когда необходим более гибкий подход и важны виды деятельности, не связанные с продажами;
- оклад плюс премия, когда важна гибкость при обеспечении вознаграждений по различным аспектам продаж, и когда следует уделять внимание более рентабельным группам товаров, и различные виды деятельности, как связанные с продажами, так и не связанные, вносят свой вклад в показатели по реализации.

Другие методы мотивации

Существуют другие и иногда более эффективные методы мотивации людей помимо денежных выплат, и для торговых представителей в их число входят поощрительные вознаграждения (подарки, путевки и т.п., соревнования, дополнительные льготы и другие нефинансовые вознаграждения). Последние особенно важны. Хорошие продавцы по природе своей нацелены на результат, но все-таки им должен быть предоставлен простор для проявления талантов, и даже людям с очень высокой мотивацией на достижение, все же нравится, когда их успехи признаются. Дополнительное обучение, возможность перейти на более трудную и потенциально выше вознаграждаемую роль, большая ответственность, либо с точки зрения управленческого потенциала, либо за ведение более крупных клиентов, могут работать как мотивирующие факторы.

46. ЛЬГОТЫ, ДОПЛАТЫ, ПЕНСИИ И ПОСОБИЯ РАБОТНИКАМ

ЛЬГОТЫ И ДОПЛАТЫ РАБОТНИКАМ

Определение

Льготы и доплаты, предоставляемые работникам, являются элементами вознаграждения, предоставляемого в дополнение к различным формам денежных выплат. Они также включают позиции, не являющиеся, строго говоря, вознаграждением, такие как ежегодные отпуска.

Цели

Политика и практические меры организации, связанные с предоставлением льгот сотрудникам, направлены на то, чтобы:

- обеспечить привлекательный и конкурентно способный общий пакет вознаграждений, который будет как привлекать, так и удерживать хороших работников;
- удовлетворить персональные потребности работников;
- повысить приверженность работников организации;
- для некоторых людей обеспечить эффективный с точки зрения налогов метод вознаграждения.

Обратите внимание, что в этом списке нет задачи «мотивировать работников». Это объясняется тем, что обычные льготы, предоставляемые предприятием, редко могут непосредственно и немедленно повлиять на показатели работы. Тем не менее, они могут создать более благосклонное отношение к предприятию, что повышает приверженность и организационные показатели в долгосрочной перспективе.

Основные виды льгот работникам

Льготы могут быть поделены на следующие категории:

- *Пенсионные программы*: обычно это рассматривается как наиболее существенная льгота работникам.
- *Личное страхование*: это льготы, которые расширяют персональное страхование и страхование семей работников в случае их болезни, несчастного случая или страхование жизни.
- *Финансовая поддержка*: займы, программы по покупке жилья, помощь при переезде и скидки на товары и услуги предприятия.
- *Личные потребности*: право, которое признает взаимосвязь между рабочими и домашними потребностями, например, право на очередной отпуск и другие формы отпусков, забота о детях, перерывы в профессиональной деятельности, консультирование перед уходом на пенсию, финансовые кон-

сультации и личные консультации в период кризисов, возможности для спортивных занятий и отдыха.

- *Персональные автомобили и бензин*: до сих пор является льготой, которая высоко ценится, несмотря на то, что автомобили облагаются сейчас более высокими налогами.
- *Другие льготы*: те, которые повышают уровень жизни работников, такие как дотируемое питание, выплаты на одежду, возмещение затрат на телефонные переговоры, мобильные телефоны (скорее в качестве льготы, чем как необходимый предмет) и предоставление кредитных карт.
- *Нематериальные льготы:* особенности, которые вносят вклад в качество рабочей жизни и делают ее привлекательным и достойным местом работы.

Налогообложение

Следует помнить, что большая часть льгот подлежит налогообложению как «пособия, выплачиваемые в натуральной форме». Заслуживающими внимания исключениями являются санкционированные пенсионные программы, питание там, где оно предоставляется всем работникам, места парковки, подписки на профессиональные издания и жилье, когда оно используется только для выполнения служебного долга.

Выбор льгот

Нельзя считать, что те льготы, которые предприятие готово предоставить своим работникам, одинаково привлекательны для всех работников. Система «самообслуживания» или система гибких льгот позволяет работникам осуществить выбор из ряда вариантов, в заданных финансовых границах.

Системы гибких льгот не были еще введены в сколько-нибудь значительной степени в Великобритании, вероятно, в связи с предполагаемыми трудностями справедливого управления и некоторым количеством дополнительных усилий, хотя некоторые компании позволяют своим исполнительным директорам брать денежные средства вместо использования персонального автомобиля. Однако использование системы гибких льгот нарастает.

Но такая система реально помогает предприятиям:

- выяснить, какие льготы являются популярными, а какие – нет, что приводит к концентрации ресурсов на тех льготах, которые приветствуются работниками;
- выработать механизм контроля затрат на льготы;
- информировать работников о реальной стоимости льгот, которые, в противном случае, они воспринимали бы как само собой разумеющееся.

Суммарное вознаграждение

Представление о суммарном вознаграждении основывается на принципе трактовки всех аспектов оплаты и льгот как единого целого. Затраты предприятия и ценность каждого элемента для отдельного работника может быть оценена с целью согласования этого пакета с потребностями организации и отдельного работника. Следует также уделить внимание общей конкурентоспособности суммарного пакета вознаграждения на рынке.

КОРПОРАТИВНЫЕ ПЕНСИОННЫЕ ПРОГРАММЫ

Ниже приведены причины, по которым следует иметь достойные пенсионные программы:

- они демонстрируют, что организация является хорошим работодателем;
- они привлекают и удерживают высоко квалифицированных работников, помогая поддерживать конкурентоспособные уровни суммарного вознаграждения;
- показывают, что данная организация заботится о долгосрочных интересах своих работников.

Определение

Корпоративная пенсионная программа — это такое соглашение, по которому работодатель обеспечивает пенсии для работников, когда они уходят на пенсию, доход для семей тех членов организации, которые умирают и отсроченные льготы для тех своих членов, кто уходит из организации.

Функционирование

Корпоративные пенсионные программы управляются доверительными фондами, которые, как предполагается, не должны находиться под влиянием работодателя. Попечители фонда отвечают за пенсионный фонд, из которого выплачиваются пенсионные пособия.

Этот пенсионный фонд получает средства за счет вкладов работодателей и, как правило (но не всегда), работников. Размер фонда и его способность выполнить свои обязательства в будущем зависит как от размера вкладов, так и от доходов, которые сумеют заработать попечители фонда. Они делают это, инвестируя деньги фонда с помощью консультантов в акции и другие ценные бумаги или через страховые компании. В последнем случае страховые компании предлагают либо *управляемый фонд* — объединенные запасы денежных средств, управляемые страховой компанией в интересах многих клиентов — либо *сегрегированный фонд*, который управляется в интересах одной компании.

Взносы

Согласно *пенсионной схеме взносов* работники, также как и работодатели делают взносы в пенсионный фонд. Заработки, на которые начисляются пенсионные взносы, это суммарные заработки, из которых, возможно, исключаются такие выплаты, как оплата сверхурочных и отдельные виды премий. Может также исключаться сумма, равная государственной ставке пенсионных отчислений.

Уровень взносов в значительной степени различается, хотя в типичной схеме пенсионных взносов работники, вероятно, будут вносить около 5% от своего заработка, а работодатели будут вносить сумму приблизительно в два раза большую.

Санкционированные схемы

Участники любой схемы, которая была утверждена Управлением налогов и сборов (*санкционированной схемы*) получают полное освобождение от налогов на свои взносы. Компания также возмещает налоги по своим взносам и налог на прибыль, вычитаемый из доходов, полученных от инвестиций в Великобритании. Это делает пенсионные фонды наиболее эффективной с точки зрения налогов формой сбережений, имеющихся в Соединенном Королевстве.

Работодатели могут также вводить несанкционированные пенсионные схемы, которые предоставляют льготы сверх санкционированных схем, но делают это за счет щедрых налоговых скидок по последнему типу схем.

Возраст ухода на пенсию и дискриминация по признаку пола

Традиционно, возраст ухода на пенсию составлял 65 лет для мужчин и 60 для женщин. Однако по Закону о Дискриминации по признаку пола (1986 г.) неправомерно со стороны работодателей требовать, чтобы работницы уходили на пенсию в более раннем возрасте, чем работающие мужчины. В своем судебном решении от 17 мая 1990 г. по *делу Barber & Guardian Royal Exchange* Европейский суд установил правовую норму по поводу того, что пенсия должна выплачиваться согласно Статье 119 Римского договора (предусматривающего равную оплату), и что неправомерно делать различия между мужчинами и женщинами по отношению к пенсионным правам. С этого времени договорились, что пенсии не будут рассматриваться как оплата в период, предшествующий 17 мая 1990 г.

Отчет о льготах

Каждый участник производственной пенсионной схемы имеет право на ежегодную выписку, содержащую ее или его потенциальные пособия.

Виды корпоративных пенсионных схем

Пенсионные схемы с заданными льготами или группа *конечных выплат* предлагает гарантированную пенсию, от части которой можно отказаться, чтобы получить необлагаемую налогом сумму денег. При применении формы конечных выплат пенсия является долей суммарных заработков, учитываемых при расчете пенсии за каждый год работы (обычно 1/60). Для того чтобы получить максимальную пенсию, составляющую две трети при схеме 1/60, потребуется 40 лет стажа. Схемы с заданными льготами обеспечивают работников заранее известным уровнем пенсии. Для работодателей такие схемы могут быть очень дорогостоящими и непредсказуемыми, поскольку им приходится вносить любые суммы, которые потребуются для того, чтобы купить обещанные льготы.

В схеме с заданными взносами работодатели устанавливают взносы, которые хотят платить за работников, принимая на себя обязательство выплачивать определенный процент от заработка, независимо от сумм пенсий, которые будут получать работники после выхода на пенсию. Таким образом, пенсия является той ежегодной выплатой, которая может быть приобретена за деньги, накопленные в фонде для какого-то его члена.

Схема с заданным вкладом предлагает неопределенные льготы для работника, поскольку они зависят от общей суммы вложенных денег, достигнутого уровня возврата на инвестиции и коэффициента, с которым накопленные средства могут быть конвертированы в пенсионные выплаты при уходе на пенсию. Для работодателя, тем не менее, такая схема предполагает определенность затрат.

Пенсии заинтересованным лицам

В октябре 2001 г. все работодатели при наличии пяти и более работников в платежной ведомости будут обязаны обеспечить возможность получения пенсий за-

интересованным лицам для работников, у которых нет возможности получать пенсии компании. Пенсии для заинтересованных лиц будут схемами покупки за деньги и, первоначально, работодателям не придется делать вклады и не требуется, чтобы работники получали их (хотя эти условия могут быть изменены). Работодатели могут установить схему для заинтересованных лиц у какого-либо провайдера, но при выборе ее они должны проконсультироваться с работниками, которых затрагивает эта схема.

НАДБАВКИ И ДРУГИЕ ВЫПЛАТЫ РАБОТНИКАМ

Основными сферами, в которых могут выплачиваться надбавки и специальные выплаты работникам являются следующие:

- *Надбавка в связи с месторасположением предприятия* — в Лондоне и других крупных городах могут выплачиваться пособия в связи с разницей в оплате жилья и стоимости жизни. Пособия выплачиваются как надбавка к основной зарплате, хотя многие работодатели на самом деле включают их в оплату, выплачивая по ставке местного рынка, которая учитывает явно или неявно пособия, связанные с месторасположением предприятия.
- *Командировочные* — величина этого пособия на размещение и питание сильно варьируется в различных организациях. Некоторые организации установили ставки, в зависимости от местонахождения и категории сотрудника. Другие разрешают выплачивать ставки в разумных пределах без наличия какой-то определенной шкалы, но обычно, что предпочтительно, они имеют ориентиры по приемлемым суммам на гостиницу и питание.
- *Оплата сверхурочных* — большинство рабочих имеют право на оплату сверхурочных, точно такое же право есть у других сотрудников, вплоть до уровня руководства. Вместо этого более высоко оплачиваемые работники могут получать отгулы, если они проработали дополнительное время. Как правило, организации, которые производят оплату сверхурочных часов, платят в полтора раза больше, чем за рабочее время с понедельника по субботу, и двойную ставку за работу в воскресенье и государственные праздники. Некоторые фирмы платят вдвойне, начиная с полудня субботы. Работа в такие праздники, как Рождество и Страстная пятница, часто оплачивается выше.
- *Оплата за сменность* — осуществляется обычно с коэффициентами, которые варьируются в широких пределах в соответствии с организацией смен. Премиальная надбавка, скажем, в одну треть от основной зарплаты, может быть предоставлена людям, которые работают ночью, в то время как те, которые работают в утренние и вечерние смены, могут получать меньше, скажем, надбавку в одну пятую от основной зарплаты.
- *Пособие за дежурства или работу по требованию* могут выплачиваться тем работникам, которые должны быть доступны для вызова на работу в любое время, когда это потребуется. Эта пособие может выплачиваться как стандартная доплата к основной зарплате. В качестве альтернативы могут осуществляться специальные выплаты за непредвиденные вызовы.

47. УПРАВЛЕНИЕ СИСТЕМОЙ ОПЛАТЫ ТРУДА

БЮДЖЕТЫ И ПРОГНОЗЫ ПО ОПЛАТЕ ТРУДА

Бюджеты и прогнозы оплаты труда связаны с общими затратами на оплату труда и затратами на общие и индивидуальные повышения зарплаты.

Фонд оплаты труда

Бюджет оплаты труда — это документ о планируемом размещении и использовании человеческих ресурсов, необходимом для достижения целей организации. Как правило, это одна из основных частей общего бюджета организации. Бюджет основывается на прогнозируемых уровнях деятельности, которые определяют потребности в человеческих ресурсах. Фонд оплаты труда на год — это произведение количества работников на ставки, по которым им будут платить на протяжении рассматриваемого года. Он будет включать затраты на льготы (например, пенсионные взносы) и взносы работодателей в фонд государственного страхования. Такой бюджет будет откорректирован с учетом прогнозов увеличения или сокращения количества работающих, вероятных затрат на общие и индивидуальные изменения зарплаты, изменений структуры оплаты и затрат на льготы работникам.

Менеджеры, возглавляющие центры затрат, будут составлять свои собственные бюджеты на оплату труда, за которые они несут ответственность. Эти бюджеты будут включать прогнозы по повышению оплаты, также как оценки необходимого количества работников различных категорий. От менеджеров потребуют, чтобы повышение оплаты труда отдельных работников находилось в рамках бюджета, который, тем не менее, может меняться в сторону увеличения или уменьшения, если изменится уровень деятельности компании или предположения, на которых основывались прогнозы повышения оплаты труда.

Пересмотр бюджетов

Пересмотр бюджетов зарплаты объединяет прогнозируемые затраты на любое возможное повышение зарплаты, охватывающее всех работников, которое может быть предоставлено или согласовано в течение данного бюджетного года. Пересмотр бюджетов оплаты по индивидуальным показателям работы может выражаться как процент повышения зарплаты, который допустим за показатели работы, надбавки за используемые навыки и компетенции.

На размер этого бюджета будут оказывать влияние следующие факторы:

- сумма, которую, по мнению организации, она может позволить себе заплатить на основе планируемого дохода, прибыли и затрат на зарплату;
- политика организации по вопросам повышения зарплаты — размер и диапазон прибавок;

- любые надбавки, которые, возможно, нужно будет выплатить для повышения индивидуальных ставок оплаты, чтобы устранить аномалии, например, после проведения оценки видов работ.

Основной бюджет будет утвержден для организации в целом, но, в пределах этой цифры, бюджеты отделов могут меняться, отражая различные потребности и обстоятельства. Для подготовки бюджетов пересмотра отделов могут быть применены методы моделирования зарплаты, оценивающие затраты по альтернативным предложениям по распределению вознаграждения. Организации все чаще меняют отдельные бюджеты пересмотра на итоговое составление бюджета по оплате труда. Это означает, что руководители отделов субсидируют повышения отдельным работникам из собственного бюджета на оплату труда. Фактически, предполагается, что они получат добавочную стоимость за счет оплаты по показателям работы, или, по крайней мере, обеспечат самофинансирование.

ОЦЕНКА СИСТЕМЫ ОПЛАТЫ ТРУДА

Нужно регулярно проводить ревизию системы оплаты труда для того, чтобы оценить ее эффективность, способность приносить добавленную стоимость, и соответствие существующим и будущим потребностям данной организации. Ревизия должна включать оценку мнений о системе оплаты труда основными пользователями и теми, на кого она влияет. Это приводит к выявлению сильных и слабых сторон и оценке того, что должно быть сделано и почему.

За функционированием системы оплаты труда должен постоянно наблюдать отдел персонала с помощью проверок и применения сравнительных коэффициентов и анализа убыли, как это обсуждается ниже. В частности, необходимо анализировать информацию об обновлении, эффективность осуществления процессов управления по показателям работы, сумму, выплачиваемую по схемам, ориентированным на показатели работы и влияние этих факторов на результаты работы.

Внутренние различия в оплате труда также должны отслеживаться с помощью периодических исследований различий, существующих в вертикальном направлении внутри отделов или между категориями работников. Эти исследования должны проверять различия, встроенные в структуру оплаты, и анализировать различия между средними ставками оплаты разных уровней. Если выявляется, что вследствие изменений ролей или влияния оплаты изменения больше не отражают повышение значимости должностей надлежащим образом, и/или они больше не воспринимаются как справедливые, тогда проводится дальнейшее изучение причин подобной ситуации и, при необходимости, предпринимаются корректирующие действия.

Внешние различия в оплате труда надо отслеживать, наблюдая за движением рыночных ставок, изучая опубликованные данные, проводя обзоры оплаты, как это описано в главе 42.

Ни одно новшество в сфере оплаты труда не должно вводиться прежде, чем проведенный анализ затрат покажет предполагаемую добавленную стоимость. Процессы проверки и мониторинга должны устанавливать степень, в которой предсказанные выгоды были получены, и сверять затраты с прогнозируемыми.

Анализ компа-коэффициентов

Компа-коэффициент (краткая форма от сравнительных коэффициентов) измеряет соотношение в дифференцированной структуре оплаты между фактической

ставкой оплаты и ставкой, предусмотренной политикой компании в процентном выражении. Сумма, согласно политике компании, используется как средняя или базисная точка в диапазоне оплаты, представляющем целевую ставку для полностью компетентного работника на любой должности данной категории. Эта точка выверяется по рыночным ставкам в соответствии с политикой компании в отношении рыночной позиции.

Сравнительные коэффициенты применяются, чтобы определить позицию данного работника в некотором диапазоне зарплаты. Анализ коэффициентов показывает, какие действия, возможно, необходимо предпринять, чтобы замедлить или ускорить рост сравнительных коэффициентов, являющихся слишком низкими или слишком высокими по сравнению с уровнями, определенными политикой данной организации. Это процесс иногда называют «управление средней точкой».

Компа-коэффициенты рассчитываются следующим образом:

Фактическая ставка оплаты / средняя или базисная точка диапазона × 100%.

Компа-коэфициент равный 100% означает, что фактическая и плановая оплата совпадают. Коэффициенты, превышающие 100% или находящиеся ниже этого показателя, означают соответственно, что оплата выше или ниже целевых ставок, заданных в политике организации. Например, если целевая (указанная в политике) ставка какого-то диапазона была бы £20 000 и средняя оплата для всех работников данной категории равнялась бы £18 000, то сравнительный коэффициент был бы равен 90%.

Сравнительные коэффициенты устанавливают разницу между политикой и практикой и нужно выяснять причины такого расхождения.

Анализ сокращения издержек на оплату труда

Сокращение издержек на оплату труда имеет место, когда работники поступают на работу по более низким ставкам оплаты, чем лица, ранее занимавшие эту должность. Когда это происходит, затраты на оплату труда будут снижаться, если потоки поступающих и увольняющихся равны, и к определению ставок оплаты применяется последовательный подход. Теоретически сокращение издержек на оплату труда может помочь финансировать прибавки зарплаты в рамках некоторого диапазона. Утверждалось, что системы с фиксированными приращениями могут быть полностью самофинансируемы благодаря сокращению издержек на оплату труда, но условия, при которых это достигается, настолько исключительны, что это, вероятно, не происходит никогда.

Сокращение издержек на оплату труда может быть рассчитано по формуле:

Суммарный процент прибавки зарплаты, достигнутый благодаря общему или индивидуальному повышению зарплаты *минус* суммарный процент роста средних ставок оплаты.

Если можно доказать, что предвидится сокращение издержек на оплату труда, то сумма, возникающая в результате этого, может быть использована как средство, по крайней мере, частичного финансирования повышения зарплаты отдельным работникам. Сокращение издержек на оплату труда в системах оплаты с постоянным повышением в рамках диапазона и приблизительно равными потоками поступающих и увольняющихся, как правило, лежит между 2 и 3%, но это нельзя рассматривать как норму.

ПЕРЕСМОТРЫ ЗАРПЛАТЫ

Пересмотры зарплаты могут проводиться индивидуально или для всех работников организации. Общие пересмотры приводят к повышению зарплаты для всех работников в ответ на рыночные изменения, рост стоимости жизни или договоренностей об оплате труда. Индивидуальные пересмотры могут привести к решениям о повышении оплаты отдельным работникам, связанном с показателями работы, навыками или компетентностью.

Общие пересмотры

Общие пересмотры происходят, когда повышение зарплаты обеспечивается работникам в связи с изменениями рыночных ставок, ростом стоимости жизни или в результате переговоров с профсоюзами. Общие пересмотры обычно сочетаются с индивидуальными пересмотрами, и работникам сообщают об общей и индивидуальной составляющей в прибавке к зарплате. В качестве альтернативы, общий пересмотр может проводиться отдельно, чтобы сделать возможным более высокий уровень контроля над затратами и сфокусировать внимание работников на компоненте их вознаграждения, связанном с показателями работы.

Многие организации, однако, предпочитают не связывать явно повышения оплаты и стоимость жизни. Их политика заключается в том, чтобы реагировать на рыночные ставки для того, чтобы поддерживать свою позицию среди конкурентов, имея в виду, что на рост рыночных ставок влияет стоимость жизни. Они не хотят связывать себя обязательством следовать индексу даже в периоды низкой инфляции.

Индивидуальные пересмотры

Индивидуальные пересмотры зарплаты определяют надбавки за показатели работы, навыки или компетентность, премии за отдельные достижения или за постоянные высокие показатели труда как дополнения или альтернативы добавкам к базовой ставке оплаты. Они могут основываться на некоторой оценке показателей работы или компетентности, или на приобретении дополнительных навыков.

Пересмотры оплаты, ориентированной на показатели работы (ООПР), могут проводиться со ссылкой на оценку показателей работы. Менеджерам даются ориентиры по соотношению между прибавкой к оплате и оценкой показателей работы и, часто, позиции работников в их диапазоне оплаты (сравнительные коэффициенты). Матрица прибавок ООПР может использоваться для определения уровней прибавок, или могут быть даны ориентиры по минимальному и максимальному увеличению оплаты. Линейные менеджеры должны работать в пределах бюджета оплаты или бюджета пересмотра.

Как отмечалось в главе 44, многие организации отказались от такого механического подхода. Вместо этого пересмотр оплаты происходит отдельно от пересмотра показателей работы, чтобы не было предвзятых оценок. Менеджер составляет общее мнение о показателях работы данного работника. Это общее представление учитывает компетентность работника и его вклад, а также составляется при наличии информации о результаты оценки показателей работы, но не будет привязано к ней напрямую. Обзор общего плана может завершаться следующей рекомендацией: данный работник должен получить среднюю прибавку, выше средней или ниже,

в соответствии с инструкциями о повышении, выраженном в процентах, или по премии, которая применима к каждой из рассматриваемых категорий. Может применяться целостный подход, который означает учет соотношения оплаты отдельного работника с оплатой труда его коллег, и возможную корректировку оплаты, если она ниже того, что воспринимается как справедливый уровень. Это может подразумевать некоторую форму ранжирования. Если нужны какие-то корректировки, ориентированные на рыночные ставки, это тоже выполняется. В результате принимается решение о соответствующей и справедливой суммарной ставке для данного работника, и разница между этой ставкой и существующей ставкой составляет прибавку к оплате. Таким образом, повышение является целостным в том смысле, что оно выражает переход на новый уровень на основе целого ряда критериев, а не просто повышение, выраженное в процентах к настоящему уровню, основанному лишь на одном критерии, т. е. показателях работы.

Индивидуальные пересмотры обычно происходят по определенным датам, как правило, раз в год. Хотя более динамичные организации могут производить пересмотры чаще, скажем, дважды в год. Дата пересмотра может изменяться в соответствии с ситуацией в конкретной организации. Некоторым организациям нравится проводить текущие пересмотры для отдельных сотрудников, приурочивая их к дням рождения, к дате поступления в организацию или дате продвижения для того, чтобы уделить больше внимания индивидуальному пересмотру. Но для таких систем труднее составлять смету и труднее их контролировать.

КОНТРОЛЬ

Контроль над реализацией политики оплаты труда в целом и затрат на зарплату в частности будет легче, если он основывается:

- на четко определенной и понятной структуре оплаты;
- на конкретных установках по пересмотру оплаты и бюджета;
- на определенных процедурах классификации работ и фиксированных ставках оплаты;
- на четких положениях о степени властных полномочий, которыми обладают менеджеры на каждом уровне при принятии решений о ставках оплаты и повышениях;
- на отделе ЧР, способном наблюдать за внедрением политики оплаты, предоставляющем необходимую менеджерам информацию и инструкции и обладающим властными полномочиями и ресурсами (включая компьютерное обеспечение) для того, чтобы это делать;
- на систематическом процессе мониторинга внедрения политики оплаты и фактических затрат по сравнению с плановыми.

ПРОЦЕДУРЫ, СВЯЗАННЫЕ С ОПЛАТОЙ ТРУДА

Процедуры управления вознаграждением необходимы для того, чтобы осуществлять и отслеживать внедрение политики управления вознаграждением. Они включают методы установления оплаты при назначении на должность или продвижении, а также устранение аномалий. Они также связаны с методами подачи

апелляций по поводу классификации работ или решений, связанных с оплатой труда, как правило, через процедуру рассмотрения апелляций в организации.

Процедуры классификации видов работ

Процедуры классификации новой работы или пересмотра существующей классификации должны устанавливать, что классификация или пересмотр классификации может происходить только после изучения оценки работы. Необходимо принять меры для контроля отклонения фактической заработной платы от расчетных ставок, настаивая на том, чтобы эта процедура выполнялась. Следует сопротивляться нажиму, заставляющему обновлять ставки под влиянием рыночных сил и трудностей при подборе и удержании работников. С этими трудностями надо справляться с помощью таких методов как рыночные премиальные надбавки или создания специальных рыночных групп должностей.

Назначение ставок зарплаты при приеме на работу

Линейные менеджеры должны иметь решающее слово при предложении зарплаты и некоторую свободу для ведения переговоров, когда это необходимо, но от них нужно требовать учета соответствующих инструкций по политике оплаты, определяющих обстоятельства, при которых можно делать предложения об оплате на уровне выше минимального для данного диапазона. Принято допускать разумную степень свободы для внесения предложений об оплате до определенного предела, например 90% уровень для диапазона оплаты от 80 до 120%. Политика оплаты часто позволяет делать предложения до средней точки или базисной точки в зависимости от опыта, навыков и компетентности поступающего на работу. Предложения об оплате выше средней точки могут быть сделаны только в исключительных случаях, поскольку они не оставляют простора для повышения зарплаты. Такие предложения иногда делаются под давлением рынка, но их следует рассматривать очень внимательно из-за неизбежно возникающего отклонения фактической зарплаты от расчетных ставок, при условии, что этот работник не будет повышен в скором времени. Если текущие ставки слишком низки, чтобы привлечь хороших кандидатов, возможно, будет необходимо пересмотреть шкалу или договориться о специальной премиальной надбавке, связанной с рыночными ставками. Чтобы держать последний метод под контролем, рекомендуется требовать, чтобы такие зарплаты назначались только после утверждения отделом персонала или вышестоящим менеджером. Многие организации требуют, чтобы все предложения были проверены и одобрены членом отдела персонала или/и вышестоящим менеджером.

Рост зарплаты при повышении должности

Рост зарплаты при повышении должности должен быть существенным, скажем, 10% или выше. Такой рост не должен ставить повышенного сотрудника выше средней точки или базисной точки в диапазоне оплаты его новой должности, с тем, чтобы оставался достаточный простор для повышений, связанных с показателями работы. Важная причина обоснованно большого различия в оплате заключается в том, чтобы обеспечить простор для продвижения.

Устранение аномалий

В рамках любой структуры, как бы тщательно она ни отслеживалась и ни поддерживалась, может обнаруживаться непоследовательность, и на это нужно обращать внимание во время пересмотра оплаты. Устранение непоследовательности потребует большего повышения для тех работников, которым не доплачивали в соответствии с их показателями работы и стажем на данной должности, и более низкого уровня повышения для тех, кому соответственно переплачивали. Стоит заметить, что аномалии, связанные с переплатой, невозможно исправить в структурах с фиксированными приращениями, и это является основным недостатком таких систем. Затраты на корректировку непоследовательности в оплате не должны быть громадными в нормальных ситуациях, если при каждом пересмотре менеджеров настраивали на точную регулировку их рекомендаций по оплате, как это предлагалось ранее.

В случае серьезных аномалий, которые могут иметь место при введении новой структуры или при крупном пересмотре, возможно понадобится программа долгосрочной корректировки для того, чтобы смягчить демотивирующее влияние снижения ставок зарплаты или для распределения затрат на ряд лет.

Наряду с коррекцией аномалий в отношении отдельных работников, может возникнуть потребность в исправлении исторической тенденции к переплате или недоплаты целым отделам, подразделениям или службам, для чего применяются более высокие или более низкие уровни повышения на протяжении некоторого периода времени. Это приведет к корректировкам смет пересмотра оплаты и установок и, очевидно, это должно быть проделано с большой осторожностью.

ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ЗА ОПЛАТУ ТРУДА

Сейчас наблюдается тенденция передавать большую ответственность за решения по оплате труда линейным руководителям. Но существуют очевидные опасности. Они заключаются в несогласованности между решениями отдельных менеджеров, фаворитизме, предубеждениях (половых или расовых) и непоследовательном распределении вознаграждения. Исследования показали, что многие менеджеры, как правило, не делают различий по показателям работы отдельных работников своего подразделения. Разделение по уровням может быть сжато, при этом большое количество работников будет сгруппировано возле средней точки и очень небольшое количество сотрудников будет оценено как работники с высокими или низкими показателями.

Передача больших полномочий линейным менеджерам, в принципе, может быть весьма желательной, но менеджеры должны быть тщательно проинструктированы об их обязанностях, политике организации в отношении зарплаты (включая методы повышения оплаты), принципах, которым нужно следовать при проведении пересмотров, и том, как они должны интерпретировать и применять установки по пересмотру оплаты. Следует подчеркивать потребность в достижении равенства и необходимой степени последовательности в рамках организации. Менеджерам должно быть предоставлено все необходимое обучение, инструкции и помощь для того, чтобы они были способны разумно применять свою власть по принятию решений. Такое обучение должно охватывать следующие вопросы:

- как следует интерпретировать и использовать информацию о рыночных ставках, предоставляемую отделом персонала;

- как должны использоваться в качестве основы для планирования зарплаты сведения, предоставляемые отделом персонала об уровнях оплаты, предыстории повышения оплаты отдельных представителей подразделения и распределении зарплаты по подразделению согласно профессиям;
- методы оценки уровней показателей работы и вклада работников;
- как толковать любые специальные спецификации компетенций для оценки потребностей в индивидуальном развитии и согласовывать пути профессионального развития;
- как оценивать требования к компетентности для различных ролей (в том виде, в котором они существуют на текущий момент, или во что они могут развиться), и как консультировать работников по подготовке личных планов развития;
- методы рассмотрения прогресса в реализации этих планов и в профессиональном развитии, и то, как интерпретировать информацию подобных рассмотрений при принятии решений о зарплате;
- как в целом распределять зарплату в рамках бюджета, справедливо, беспристрастно и последовательно, опираясь на оценки вклада, компетентности, прогресса или роста;
- инструкции, предоставляемые отделом персонала о том, как управлять зарплатой — следует подчеркнуть, что подобные инструкции всегда нужно получить, в случае, когда линейные менеджеры сомневаются по поводу того, как им применять свои полномочия.

Полная передача полномочий подразумевает, что решения менеджеров по повышению зарплаты не пересматриваются и не обсуждаются в случаях, когда они остаются в рамках бюджета их подразделений. Однако обычно вышестоящие менеджеры и специалисты по оплате труда или персоналу отслеживают предложения об оплате для того, чтобы выявить несоответствия или такие моменты, которые кажутся нелогичными рекомендациями, особенно, когда вводится новая схема или когда решение принимает вновь назначенный менеджер. Применение автоматизированной системы данных по персоналу облегчает менеджерам задачу предоставления информации о своих предложениях, а отделу персонала — отслеживание таких предложений. Если в этой системе принимает участие отдел персонала, его функция заключается в предоставлении поддержки и ориентиров, а не в исполнении полицейских функций. Мониторинг может быть ослаблен по мере того, как менеджеры доказывают свою способность принимать грамотные решения об оплате труда.

ИНФОРМИРОВАНИЕ РАБОТНИКОВ

Системы вознаграждения работников доносят до работников сообщения о том, что считается важным для организации при оценке исполнения людьми их ролей. Они передают два сообщения: вот как мы оцениваем ваш вклад; и вот, сколько мы за него платим. Следовательно, важно сообщить всем работникам, коллективно о политике и практике выплаты вознаграждения в организации, и индивидуально о том, как эта политика влияет на них лично — в настоящий момент и в будущем. Здесь важна прозрачность.

Что сообщать работникам в целом

Работники в целом должны понимать:

- *политику вознаграждения* данной организации по установке уровней оплаты, предоставлению льгот и повышению оплаты;
- *структуру оплаты* — категории и диапазоны зарплаты, и то, как данная структура функционирует;
- *структуру льгот* — круг предоставляемых льгот, подробную информацию о пенсионных выплатах и других важных льготах;
- *методы классификации и изменения классификации должностей* — схему оценки видов работ и то, как она действует;
- *повышение оплаты* — как растет зарплата в рамках принятой структуры оплаты, и как принимаются решения о зарплате, влияющие на работников в целом и на каждого отдельного работника;
- *схемы оплаты по показателям работы* — как работают схемы в масштабах команды, организации и по отношению к отдельному работнику, какую выгоду могут получить от них работники;
- *оплата за навыки и компетентность* — как работают схемы оплаты, ориентированные на навыки или на компетентность, с какой целью организация применяет эти схемы, и какие выгоды могут получить от этих схем работники;
- *управление показателями работы* — как функционируют процессы управления показателями работы, и какие роли в них играют менеджеры и работники;
- *развитие и инновации систем выплаты вознаграждений* — детальная информация о любых изменениях системы вознаграждений, причины таких изменений, как они повлияют на работников — важность тщательного исполнения этого нельзя переоценить.

Что сообщать каждому сотруднику в отдельности

Отдельные работники должны знать и понимать:

- *категорию* своей *работы*, и как она была определена;
- основание для определения их *текущей ставки* зарплаты;
- *возможности в отношении зарплаты*, доступные для них — границы диапазона повышения для их должности, основание, на котором их оплата привязывается к показателям работы, приобретению и продуктивному использованию навыков и компетенций по мере развития карьеры, и какие поступки и поведение ожидаются от них по мере профессионального продвижения;
- *управление показателями работы* — как будут вознаграждаться показатели работы и та роль, которую они играют в согласовании задач и формулировании планов своего личного развития и улучшения показателей работы;
- *объем льгот работникам, которые они получают* — уровень общего вознаграждения, предоставляемого данной организацией отдельным работникам, включая объемы таких льгот, как схемы выплаты пенсий и оплаты больничных листов;
- *апелляции и жалобы* — каким образом они могут подать апелляцию на решение, принятое по поводу оплаты или категории их работы, или подать жалобу по поводу какого-либо аспекта их вознаграждения.

Часть XI

ОТНОШЕНИЯ С РАБОТНИКАМИ

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ОТНОШЕНИЙ С РАБОТНИКАМИ

Отношения с работниками составляют те области управления человеческими ресурсами, которые включают связи с работниками — прямо и/или через коллективные договоры, в которых официально признаются профсоюзные организации. Отношения с работниками, в общем, связаны с управлением трудовыми отношениями, которые рассматривались в главе 15.

Эти отношения будут связаны с соглашением об условиях найма и с вопросами занятости. Они не обязательно являются предметом коллективных договоров или совместного регулирования. Поэтому отношения с работниками охватывают более широкий диапазон трудовых отношений, чем отношения между работодателями и работниками, которые обычно рассматриваются как отношения, по сути, между руководством и профсоюзами. Это более широкое определение признает переход от коллективизма к индивидуализму в той степени, в которой работодатели устанавливают связь со своими работниками. К движению в этом направлении толкают все более настойчивые утверждения об исключительном праве руководства, которое поддерживает философия УЧР, необходимость встретить конкуренцию с более эффективными организациями, крупнейшая реорганизация промышленности в 1980-х гг., понятие рыночной экономики и свободного предпринимательства в 1980-х гг. и закон о профсоюзах.

Практика отношений с работниками включает формальные процессы, процедуры и каналы коммуникации. Но важно помнить, что отношения с работниками развиваются главным образом на повседневной, неформальной основе менеджерами и руководителями групп; действующими в основном по своей собственной инициативе без структуры найма и политики трудовых отношений.

ПЛАН

Эта часть охватывает широкую тему отношений с работниками под следующими заголовками:

- *структура отношений с работниками — концептуальная основа трудовых отношений. Подход УЧР к разработкам в сфере отношений между работниками и работодателями и вовлеченные стороны (глава 48);*
- *процессы в сфере отношений с работниками, включая коллективные переговоры (глава 49);*
- *навыки ведения переговоров (глава 50);*
- *процессы вовлечения и участия работников и коммуникации (глава 51).*

48. СТРУКТУРА ОТНОШЕНИЙ С РАБОТНИКАМИ

Цель этой главы — дать введение в сложную тему отношений с работниками. Она начинается с краткого изложения элементов отношений с работниками, затем рассматриваются следующие понятия отношений между работниками и работодателями:

- системная теория отношений между работниками и работодателями, которая рассматривает данный предмет как систему норм и правил;
- типы норм и правил, содержащиеся в этой системе;
- характер коллективных переговоров и влияние на переговорах;
- унитарная и плюралистическая точка зрения на основу отношений между руководством и профсоюзами в частности или работниками вообще;
- согласование интересов;
- индивидуализм и коллективизм как подходы к трудовым отношениям;
- волюнтаристский подход к отношениям между работниками и работодателями и его закат;
- управление человеческими ресурсами как новая парадигма трудовых отношений;
- роль отдела трудовых отношений.

Главу продолжают разработки в отношениях между работниками и работодателями и обзор текущего положения дел, следующий за кратким изложением обзора трудовых отношений на предприятиях в 1998 г. Завершает главу описание различных сторон в отношениях между работниками и работодателями и связанных с ними институтов, агентств и должностных лиц.

ЭЛЕМЕНТЫ ОТНОШЕНИЙ С РАБОТНИКАМИ

Элементами отношений с работниками являются:

- Формальная и неформальная политика и практика найма в организации.
- Разработка, обсуждение и применение формальных систем, правил и процедур коллективных переговоров, разрешения конфликтов и регулирования занятости. Все это служит тому, чтобы определять вознаграждение за работу и другие условия найма, защищать интересы и работников и работодателей, регулировать способы обращения работодателей со своими работниками и ожидаемое от последних поведение на работе.
- Политика и практика вовлечения работников и коммуникаций.
- Как неформальные, так и формальные процессы, которые идут в форме постоянных взаимодействий между менеджерами и руководителями групп

или мастерами с одной стороны и представителями работников и отдельными работниками с другой. Они могут проходить в рамках структуры официальных соглашений, но часто обусловлены обычаем, практикой и атмосферой взаимоотношений, которые выстраиваются годами.

- Философия и политика главных игроков на сцене производственных отношений: правительства, руководства компании и профсоюзов.
- Ряд сторон, играющих различные роли. Они включают государство, руководство компаний, объединения работодателей, профсоюзы, отдельных менеджеров и мастеров, менеджеров по ЧР, представителей работников или профсоюзных деятелей и самих работников.
- Правовая основа.
- Ряд институтов, таких как Служба консультирования, примирения и арбитража (*Advisory, Conciliation and Arbitration Service, ACAS*[1]) и суды по делам занятости.
- Структура ведения переговоров, признание и процедурные соглашения и практики, которые развертываются, чтобы дать формальной системе возможность функционировать.

В начале главы внимание сосредоточено на таком аспекте трудовых отношений, как отношения между работодателями и профсоюзами, которые подчиняются системе правил, описанных далее.

ОТНОШЕНИЯ МЕЖДУ РАБОТОДАТЕЛЯМИ И ПРОФСОЮЗАМИ КАК СИСТЕМА ПРАВИЛ

Производственные отношения можно рассматривать как систему или сеть правил, регулирующих занятость и способы поведения людей на работе. Системная теория производственных отношений, предложенная Д. Данлопом (*Dunlop, 1958*), утверждает, что роль системы — создавать правила и процедурные нормы, которые управляют внедрением процесса ведения переговоров и формой связи вовлеченных сторон («актеров» на сцене производственных отношений). Согласно Д. Данлопу, продукт системы принимает форму:

> Правил и политики управленческой иерархии; правил любой иерархии работников; правил, положений, определений, решений, процедур государственных агентств; правил и определений специализированных агентств, созданных управленческими и рабочими иерархиями; соглашений о коллективных переговорах, обычаях и традициях предприятий.

Эта система представлена во многих более или менее формальных или неформальных видах: в законодательстве и установленных законом правилах, в уставах профсоюзов, в коллективных договорах и арбитражных решениях, в нормах общения, в управленческих решениях и в принятых «обычаях и практике». «Правила» могут быть определенными и логически последовательными либо размытыми и бессвязными. В рамках предприятия правила главным образом связаны с

[1] Служба консультирования, примирения и арбитража – государственное агентство; разбирает дело в случае забастовки или разногласий на промышленном предприятии, дает советы по отношениям, возникающим в процессе производства; создано в 1975 г. — *Прим. пер.*

определением существующего положения, которое обе стороны признают в качестве нормы, отклонения от которой могут быть сделаны только путем соглашения. В этом смысле, система отношений между работниками и работодателями является нормативной системой, в которой норма рассматривается как правило, как стандарт или образ действия, который повсеместно принят или утвержден в качестве основы, на которой следует действовать заинтересованным сторонам.

Системная теория, однако, не уделяет достаточного внимания распределению сил между руководством и профсоюзами, а также влиянию государства. Кроме того она не дает адекватного объяснения роли отдельного работника в производственных отношениях.

ТИПЫ ПРАВИЛ И НОРМ

Рабочие правила нацелены на то, чтобы создать структуру минимальных прав и правил. Внутренние правила связаны с процедурами рассмотрения трудовых споров, сокращений, дисциплинарных проблем и нормами, которые затрагивают системы оплаты труда и права профсоюзных деятелей. Внешние правила основаны на законах о занятости, уставах профсоюзов и ассоциаций работодателей и на процедурных или связанных с существом дела нормах и соглашениях.

Процедурные правила предназначены для того, чтобы регулировать конфликты между сторонами в коллективных переговорах, и когда подчеркивается их важность, наградой является спокойствие на производстве. *Правила, связанные с существом дела*, определяют права и обязанности, свойственные работе. Интересно отметить, что в Великобритании стороны в коллективных договорах склонны сосредоточиваться на процедурных правилах больше, чем на правилах, связанных с существом дела. В США, где больший упор делается на соглашения с фиксированным сроком, существует тенденция больше опираться на правила, связанные с существом дела.

КОЛЛЕКТИВНЫЕ ПЕРЕГОВОРЫ

Система отношений между работниками и работодателями контролируется процессом коллективных переговоров, определенным Фландерсом (*Flanders, 1970*) как социальный процесс, который «постоянно и надлежащим образом превращает разногласия в соглашения». Коллективные переговоры нацелены на то, чтобы путем переговоров и обсуждений установить согласованные правила и решения по вопросам, представляющим взаимный интерес для работодателей и профсоюзов, а также методы регулирования условий, обусловливающих найм.

Поэтому он дает, часто в форме коллективного договора, основу, на которой можно рассматривать взгляды руководства и профсоюзов по спорным вопросам, с целью устранения причин, которые могут привести к беспорядкам на производстве. Коллективные переговоры являются процессом совместного регулирования, имеющим дело с контролем руководства в его отношениях с рабочими, а также контролем условий найма. Этот процесс имеет не только политическую, но и экономическую основу — обе стороны заинтересованы в распределении силы между ними, также как в распределении дохода.

Коллективные переговоры могут рассматриваться как отношения обмена, в которых имеют место договоренности зарплата–работа между работодателями и

работниками при посредничестве профсоюза. Традиционно считается, что роль профсоюза как посредника в переговорах — компенсировать неравенство влияния на переговорах между работодателями и работниками на рынке труда.

Коллективные переговоры могут рассматриваться и как политические отношения, в которых профсоюзы, как заметили Н. Чемберлейн и Д. Кун (*Chamberlain and Kuhn, 1965*), распределяют власть или силу над теми, кем управляют, работниками. Суверенитет в процессе коллективных переговоров руководство и профсоюз удерживают совместно.

Кроме этого, коллективные переговоры являются отношениями власти, которые принимают форму меры власти, распределенной между руководством и профсоюзами (хотя в последнее время соотношение сил заметно сдвинулось в сторону руководства).

Влияние на переговорах

Степень, в которой власть в производственных отношениях разделена между руководством и профсоюзами (если вообще разделена), зависит от относительного влияния двух сторон на переговорах. Влияние на переговорах можно определить как способность склонить другую сторону принять решение, которое иначе она бы не приняла. Как объясняли Фокс и Фландерс (*Fox and Flanders, 1969*): «Влияние — это решающая переменная, которая определяет результат коллективных переговоров». К. Хаукинс (*Hawkins, 1979*) считал, что решающее испытание влияния на переговорах состоит в том, «является ли цена для одной стороны принятия предложения от другой выше, чем цена непринятия его». Р. Сингх (*Singh, 1989*) указывал на то, что влияние на переговорах не статичное, а изменяется во времени. Он также замечает, что:

> Влияние на переговорах присуще любой ситуации, где должны быть улажены разногласия. Оно, однако, не цель само по себе и переговоры не должны опираться исключительно на влияние. Одна сторона может иметь огромное влияние, но использовать его там, где, по мнению другой стороны, невозможно поступать таким образом, значит повредить цели переговоров.

Аткинсон (*Atkinson, 1989*) утверждает, что:

- тому, что создает влияние на переговорах, могут дать субъективную оценку люди, вовлеченные в процесс переговоров;
- каждая сторона может приблизительно представлять предпочтения и влияние на переговорах другой стороны;
- обычно есть ряд элементов, создающих влияние на переговорах.

Формы коллективных переговоров

Коллективные переговоры принимают две основные формы, указанные Н. Чемберлейном и Д. Куном (*1965*):

- *объединяющие переговоры*, которые «возникают из абсолютного требования, что некоторое соглашение — любое соглашение — может быть достигнуто так, что действия, от которых оба зависят, можно продолжать» и приводят к «рабочим взаимоотношениям, в которых каждая сторона согласна, явно или неявно, предоставить определенные необходимые услуги, признать опреде-

ленные полномочия и принять на себя определенные обязательства по отношению друг к другу»;

- *сотрудничество на переговорах*, в которых признается, что каждая сторона зависит от другой и может достигать своих целей более эффективно, если получает поддержку от другой стороны.

Подобное разграничение было сделано Р. Уолтоном и Р. Мак-Керси (*Walton and McKersie, 1965*), которые упоминали *распределяющие переговоры* как «сложную систему действий, служащую средством достижения целей одной стороны, когда они в своей основе противоречат целям другой стороны» и *объединяющие переговоры* как «систему действий, которые не находятся в коренном противоречии с действиями другой стороны и которые поэтому могут быть в некоторой степени объединены».

УНИТАРНАЯ И ПЛЮРАЛИСТИЧЕСКАЯ ТОЧКИ ЗРЕНИЯ

Существует две основных точки зрения на основание отношений между руководством и профсоюзами в частности или работниками вообще: унитарная и плюралистическая.

Унитарной точки зрения обычно придерживается руководство, которое рассматривает свою функцию как руководство и контроль работников, чтобы достичь экономических целей и роста. Руководство уверено, что оно с этой целью представляет собой власть, которая устанавливает правила. Руководство склонно рассматривать предприятие как унитарную систему с одним источником власти — собой — и одним центром лояльности — организацией. Оно превозносит достоинства командной работы, где каждый вместе с другими стремится к общей цели, каждый честно выполняет свою часть работы в полную меру своих способностей и каждый с радостью принимает свое место и работу, следуя руководству назначенного менеджера или мастера. Такие настроения достойны восхищения, но иногда они приводят к тому, что Мак-Клелланд (*McClelland, 1963*) называл всплеском «отеческих разглагольствований» со стороны руководителей промышленных предприятий. Эта унитарная точка зрения, которая, по существу, является автократической и авторитарной, иногда отражается в соглашениях как «право руководства руководить». Философия УЧР с ее упором на приверженность и взаимность основана на унитарной точке зрения.

В противоположность этому *плюралистическая точка зрения*, как ее описывает Фокс (*Fox, 1966*), состоит в том, что промышленное предприятие является неоднородным обществом, содержащим много связанных, но разных интересов и целей, которые должны находиться в некотором равновесии. Вместо корпоративного единства, выраженного в единственном центре власти и лояльности, руководители компании должны принять существование альтернативных источников управления и преданности. Они должны смотреть в лицо тому факту, что предприятие, как выразился П. Друкер (*Drucker, 1951*), имеет тройственный характер: оно одновременно является экономическим, политическим и социальным институтом. Во-первых, оно приносит и распределяет прибыль. Во-вторых, оно заключает в себе систему управления, в которой руководители совместно осуществляют власть над подчиненными, но и сами вовлечены в сложную модель политических взаимоотношений. Ее третье «лицо» проявляется в приверженности предприятию, которая развивается снизу из личных отношений между различными группами работников, основанных на общих интересах, мнениях, убеждениях и ценностях.

Плюрализм традиционно рассматривает работников «оппозицией, которая не стремится руководить» (*Clegg, 1976*). Плюрализм, как описывает Кейв (*Cave, 1994*), подразумевает «баланс сил между двумя организованными интересами и достаточной степенью доверия в отношениях (обычно), чтобы каждая сторона уважала законные и иногда обособленные интересы другой и чтобы обе стороны воздерживались от одностороннего проталкивания своих интересов к точке, где уже невозможно сохранять видимость движения». Д. Гест (*Guest, 1995*) заметил, что «традиция ведения переговоров на уровне завода или организации поддержана плюралистической теорией».

СОГЛАСОВАНИЕ ИНТЕРЕСОВ

Значение плюралистического подхода к отношениям с работниками состоит в том, что должен быть некоторый процесс согласования различных интересов. Этого можно достигнуть через официальные соглашения, в которых признаются профсоюзы или ассоциации работников. Их отсутствие может указывать на то, что руководство придерживается унитарной философии. Однако хочется надеяться на то, что в этих условиях руководство в своих усилиях повысить взаимность и достичь приверженности применяет подход партнерства или заинтересованных лиц, который, по крайней мере, подразумевает консультации с работниками о том, каким образом можно лучше всего удовлетворить общие интересы организации и ее членов.

Процесс согласования интересов, смоделированный Д. Дженнардом и Джаджом (*Gennard and Judge, 1997*), показан на рис. 48.1.

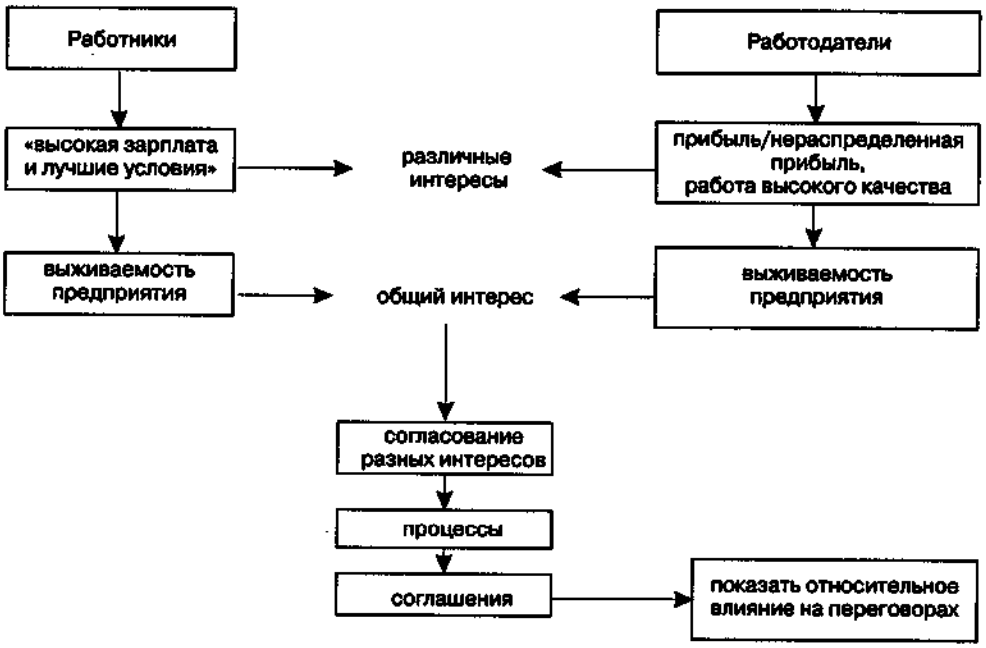

Рис. 48.1. Трудовые отношения: согласование интересов

ИНДИВИДУАЛИЗМ И КОЛЛЕКТИВИЗМ

Д. Перселл (*Purcell, 1987*) утверждает, что разграничение плюралистической и унитарной структур управления «дало мощный импульс полемике о стиле управления, однако взаимоисключающий характер этих категорий ограничил дальнейшее развитие». Тем не менее можно найти большое разнообразие внутри и унитарного, и плюралистического подхода. Поэтому он предлагает альтернативное разделение: на «индивидуализм» — политику, сосредоточенную на отдельных работниках— и «коллективизм» — при котором группы рабочих имеют независимый голос и участвуют в принятии решений. Он уверен, что компании могут действовать и действуют на пространстве, охваченном этими стилями управления.

ВОЛЮНТАРИЗМ И ЕГО ЗАКАТ

Суть системной теории отношений между работниками и работодателями состоит в том, что правила совместно согласовываются представителями сторон в трудовых отношениях; считается, что соглашение, основанное на этих правилах, принимается с большей готовностью, чем в случае навязывания правил третьей стороной, например государством. Эту теорию волюнтаризма О. Кан-Фрунд (*Kahn-Freund, 1972*) определил как «политику права дать возможность двум сторонам с помощью соглашения и его реализации разрабатывать свои собственные нормы и санкции и воздерживаться от правового принуждения в их коллективных отношениях». По существу, именно волюнтаризм подвергся нападению со стороны законодательства, вступившего в силу с 1974 г., включая принцип «неподсудности» за забастовки и за прием на работу только членов профсоюза.

ПОДХОД УЧР К ОТНОШЕНИЯМ С РАБОТНИКАМИ

Модель УЧР

Философия УЧР изложена в следующих рекомендациях, которые составляют модель отношений с работниками с точки зрения УЧР:

- стремление к приверженности — овладение «сердцами и умами» работников, чтобы привести их к отождествлению себя с организацией, большему приложению своих сил от ее лица и к тому, чтобы оставаться в ней, обеспечивая таким образом доход от их обучения и развития;
- упор на взаимности — передача сообщений о том, что «мы вместе» и что интересы руководства и работников совпадают;
- организация дополнительных форм коммуникаций, таких, как совещания в группах, в дополнение к традиционным коллективным переговорам — т. е. вступление в переговоры непосредственно с работниками, отдельными людьми или их группами, а не с их представителями;
- переход от коллективных переговоров к индивидуальным договорам;
- применение методов вовлечения работников, например кружков качества или групп усовершенствования;
- постоянный упор на качество — комплексное управление качеством;
- повышение гибкости в рабочих соглашениях, включая универсальность, чтобы обеспечить более эффективное использование человеческих ресур-

сов, иногда сопровождаемую соглашением, чтобы обеспечить несомненную занятость «основным» работникам;
- акцент на работе в команде;
- приведение в соответствие условий для всех работников.

Противоречия ключевых аспектов традиционных отношений между работниками и работодателями и УЧР, представленные Д. Гестом (*Guest, 1995*), в табл. 48.1.

Д. Гест отмечает, что эта модель нацелена на поддержку достижения трех главных источников конкурентного преимущества, которые определил М. Портер (*Porter*, 1980), а именно: инновации, качество и управление затратами. Стратегии инноваций и качества требует приверженности работников, тогда как стратегия управления затратами, по убеждению многих руководителей, осуществима только при отсутствии профсоюза. «Логика управляемой рынком стратегии УЧР состоит в том, что там, где добиваются высокой организационной приверженности, профсоюзы бесполезны. Там, где целью является преимущество в затратах, профсоюзы и системы их отношений с руководством ведут к более высоким затратам».

Подход УЧР все же возможен, если профсоюзы признаны организацией. В этом случае стратегия может состоять в том, чтобы отвести их на второй план или, по крайней мере, обойти их, обращаясь напрямую к работникам с помощью процессов вовлечения и коммуникаций.

КОНТЕКСТ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ОТНОШЕНИЙ

Отношения между работодателями и профсоюзами осуществляются во внешнем контексте государственной политической и экономической среды, международном и внутреннем контекстах организации.

Политический контекст

Политический контекст формируется действующим правительством. Консервативные правительства Великобритании с 1979 по 1997 г. намеревались ограничить власть профсоюзов с помощью законов и весьма преуспели в этом. Лейбористские правительства еще не внесли в законодательство никаких существенных изменений, за исключением сферы признания профсоюзов.

Таблица 48.1
Противоречивые аспекты производственных отношений и УЧР

Аспект	Производственные отношения	УЧР
Психологический контракт	Уступчивость	Приверженность
Стандарты поведения	Нормы, обычаи и практика	Ценности/миссия
Отношения	Низкое доверие, плюрализм, коллективные отношения	Высокое доверие, унитарность, индивидуальные отношения
Организационная структура	Формальные роли, иерархия, разделение труда, контроль со стороны руководства	Гибкие роли, плоская структура, групповая работа/самоуправление, самоконтроль

Экономический контекст

Экономический контекст за последние 15 лет представлял собой спады и подъемы, сопровождаемые заметными колебаниями производительности. Уровень безработицы также колебался, будучи особенно высоким в 1986 и 1993 гг. (пики двух спадов). Занятость в производственной сфере снизилась на 3 млн или свыше 40% между 1979 и 1993 г., тогда как занятость в сфере услуг выросла на 1,9 млн или 15% за тот же период. Инфляция была взята под контроль.

Возможно, самой значительной чертой изменяющейся экономической среды с точки зрения отношений между работодателями и профсоюзами были радикальные сокращения в промышленности, где профсоюзы традиционно хорошо организованы.

Европейский контекст

Трудовые отношения в Великобритании находятся под влиянием устава и инициатив Европейского союза. Ряд статей первоначального Римского договора говорят о поддержке улучшений в рабочих условиях и необходимости развивать диалог между двумя сторонами производства. Вполне вероятно, что на трудовые отношения в Великобритании будут все больше влиять директивы ЕС, например директивы, касающиеся советов предприятий[1] и часов работы.

Организационный контекст

Потребность «устранить затраты в организации» означает, что работодатели сосредоточили внимание на затратах на рабочую силу — обычно самые высокие и наиболее легко сокращаемые затраты. В результате — движение к «тощей организации» и массовые сокращения, особенно в промышленности. Не хватало гибкости и более высокого управленческого контроля деятельности, которые имели прямое влияние на политику отношений с работниками и соглашения с профсоюзом.

Широкое внедрение новых технологий и информационных технологий имело целью повышение производительности путем достижения более высокого уровня эффективности и сокращения затрат на рабочую силу. Организации больше опираются на ядро ключевых постоянных работников, оставляя второстепенную работу субподрядчикам и увеличивающемуся количеству работников с неполной занятостью — женщин и мужчин. Это сократило число работников, которые желают вступить в профсоюз или оставаться его членом.

РАЗРАБОТКИ В СФЕРЕ ОТНОШЕНИЙ МЕЖДУ РАБОТОДАТЕЛЯМИ И ПРОФСОЮЗАМИ

Разработки в практике отношений между работодателями и профсоюзами с 1950-х гг. можно разбить на следующие фазы:

- Традиционная система, которая занимала ведущее место до 1970-х гг.
- Анализ Донована 1968 г.
- Меры вмешательства и продвижения занятости 1970-х гг.

[1] Совет предприятия — существует на некоторых предприятиях; состоит из представителей предпринимателей и профсоюзов; занимается преимущественно разбором трудовых конфликтов. — *Прим. пер.*

- Программа сдерживания 1980-х гг., которую консервативное правительство понимало как избыток угрожающего профсоюзного движения.

Традиционная система — до 1971 г.

Отношения, превалировавшие до 1971 г. и даже большую часть 1970-х гг., можно описать как систему коллективного представительства, предназначенную для того, чтобы сдерживать конфликты. Добровольные коллективные переговоры между работниками и ассоциациями работодателей были главной чертой этой системы, и этот процесс совместного регулирования во многом был связан с оплатой труда и основными условиями трудового найма, особенно с часами работы в промышленности, а также дозволенным законом невмешательством со стороны государства и судебной власти. В этот период и фактически большую часть XX в. система отношений между работодателями и профсоюзами в Великобритании характеризовалась традицией волюнтаризма.

Анализ Донована

Большая сфера распространения споров и забастовок, ощущаемое влияние профсоюзов и некоторые хорошо разрекламированные примеры воинственности профсоюзных деятелей (хотя большинство было вполне сговорчивым) способствовали движению за реформу отношений между работодателями и профсоюзами, которая привела к организации Комиссии Донована. В 1968 г. она пришла к заключению, что формальная система переговоров, широко распространенная в промышленности, разрушена. Ее основные выводы состояли в том, что на уровне предприятий переговоры были крайне несистематичными, плохо организованными и основанными на неформальных отношениях, а также обычаях и установившейся практике. Рекомендация Комиссии касалась продолжения волюнтаризма, локально поддерживаемого соглашениями об организованных коллективных переговорах, облегчив, таким образом, профсоюзам и ассоциациям работодателей «политическую роль», с которой они так часто не могли справиться. Это решение подразумевало создание новой, последовательной и систематической основы коллективных переговоров на уровне предприятия посредством официальных процедурных соглашений и соглашений о переговорах.

С этого момента последовательные политика, структуры и процедуры, относящиеся к заработной плате и условиям найма, участие профсоюзных деятелей, дисциплина, охрана труда и техника безопасности и т. д., в большой степени разрабатывались на уровне предприятия. Однако в основе поддержки, которую Донован оказывал волюнтаристской системе отношений между работодателями и профсоюзами, лежала оговорка влиятельного меньшинства, изложенная Эндрю Шонфилдом (*Andrew Shonfield*) в докладе Королевской Комиссии[1] в 1968 г. Он отстаивал подход большего вмешательства со стороны государства, который появился в политике правительства в 1970-х гг.

[1] Королевская Комиссия – назначается монархом по рекомендации правительства из числа наиболее авторитетных лиц для изучения какого-либо вопроса и представления рекомендаций правительству. — *Прим. пер.*

Политика вмешательства государства в 1970-х гг.

Общее знание в 1960-х гг., отраженное в докладе Донована, представлявшего большинство, состояло в том, что законодательство не может контролировать отношения между работодателями и профсоюзами. Тем не менее, Закон «Об отношениях в промышленности», принятый правительством консерваторов в 1971 г., игнорировал эту уверенность и прочно опирался на отчет Шонфилда, представлявшего меньшинство. Он вводил правовую систему жесткого вмешательства, которая вытеснила волюнтаристское регулирование систем отношений между работодателями и профсоюзами. Профсоюзы потеряли свой общий иммунитет от правовых действий и согласно Закону должны были зарегистрироваться, если хотели иметь какие-нибудь права. Коллективные договоры должны были стать юридически обязательными, а ряд «недобросовестных промышленных практик» был запрещен. Работники получили право быть или не быть членами профсоюза, хотя не было сделано никаких попыток, чтобы лишить законной силы прием на работу только членов профсоюза. Однако Закон не смог оказать никакого влияния, будучи проигнорированным или обойденным и профсоюзами, и работодателями, хотя он действительно вводил важное общее право работников «не быть несправедливо уволенным».

Правительство лейбористов, избранное в 1974 г., сразу же отменило Закон «Об отношениях в промышленности» 1971 г. и заключило с профсоюзами «социальный договор», который включал соглашение о том, что Британский конгресс профсоюзов, БКП[1] (*Trade Union Congress, TUC*) поддержит введение ряда определенных прав профсоюзов. Они включали установленную законом процедуру признания и, по сути, означали, что профсоюзы выражали свою приверженность соблюдению закона как средству ограничения привилегий руководства предприятий.

Установленные законом права также включили минимальные сроки предупреждения работников о сокращении, декларацию об условиях найма, пособия по безработице и несправедливое увольнение.

1980-е гг. — сдерживание профсоюзов

Охваченная забастовками «зима недовольства»[2] в 1978 г. и возвращение правительства консерваторов в 1979 г. подготовила почву для последовавшего за ней постепенного принятия законодательства, которое действовало в течение всех 1980-х и начале 1990-х гг.

Идеал правительства консерваторов в 1980-х гг. кратко высказал Фелпс Браун (*Phelps Brown, 1990*) следующим образом:

> Люди больше не рассматриваются как зависимые от общества и связанные взаимоотношениями с ним; в действительности именно это представление об обществе отвергнуто. Ожидается, что люди сами о себе позаботятся, и считается, что те, кто

[1] Британский конгресс профсоюзов — национальный профцентр; объединяет 77 профсоюзов общей численностью более 8 млн членов; проповедует теорию социального партнерства; сотрудничает с правительством и предпринимателями в проведении политики цен и доходов; основан в 1868 г. — *Прим. пер.*

[2] «Зима недовольства» – цитата из пьесы Шекспира «Ричард III»; зима 1978–1979 гг., когда недовольство многих рабочих правлением Лейбористской партии заставило правительство провести всеобщие выборы; на них победила Консервативная партия во главе с М. Тетчер. — *Прим. пер.*

оказывается в затруднительном положении, могут обвинять только себя. Уверенность в себе, стремящаяся к приобретению индивидуальности, сокращение государственных расходов, игра рыночных сил вместо ограничений и директив государственной политики, исключительные права руководства предприятий вместо власти профсоюзов, централизация власти вместо плюрализма.

Закон о профсоюзах следовал этому идеалу и определялся идеологическим анализом, выраженным в «Зеленой книге»[1] 1981 г. по поводу иммунитета профсоюзов следующим образом: «Взаимодействия между работодателями и профсоюзами не могут осуществляться справедливо и эффективно или с пользой для государства в целом, если либо работодателям, либо коллективу работников дана преобладающая власть — т. е. реальная возможность диктовать другим как себя вести».

Правительство описало отношения между работодателями и профсоюзами как «основную причину слабости британской экономики», ограничивающие способность страны конкурировать на международных рынках забастовками и ущемлением интересов населения. Считалось, что баланс сил на переговорах решительно передвинулся в пользу профсоюзов, которых описывали как «безответственных, недемократичных и угрожающих», а о предприятиях, принимающих на работу только членов профсоюза, было сказано, что они нарушают права отдельных рабочих.

Разработки после 1990 г.

Кесслер и Ф. Бейлис (*Kessler and Bayliss, 1992*) объясняли, что «работодатели все больше испытывали потребность в профсоюзах, ориентированных на предприятие, а не на профессию». Они также отмечали: «Ясно, что значение отношений между работодателями и профсоюзами во многих фирмах снизилось. Они являются частью функции, находящейся под контролем руководства, — разделом управления человеческими ресурсами. Они больше не являются частью управления персоналом, охваченной проблемами и стоящей на непримиримой позиции, как зачастую было в 1970-х гг.».

Д. Гест (*Guest, 1995*) отмечал, что система отношений между работодателями и профсоюзами может оставаться главным образом символической «пустой оболочкой», не такой важной для руководства предприятия, чтобы противостоять и искоренять ее, но сохраняющей видимость процветания для случайного наблюдателя. «Руководство устанавливает повестку дня, которая зависит от рынка, тогда как вопросы отношений с профсоюзами в списке дел стоят относительно низко».

Исследование Кейва (*Cave, 1994*) «Происходит ли что-нибудь с отношениями между работодателями и профсоюзами?» представило такие ключевые пункты:

- В начале и в середине 1980-х гг. все еще сохранялась структура традиционной системы отношений. К 1990 г. это было не так: «Сейчас ошибочно описывать Великобританию как арену, на которой традиционные, основанные на профсоюзах отношения в промышленности являются нормой: такая система охватывает самое большее 40% экономики».
- «Разрыв с традицией волюнтаризма или «невмешательства» является полным — и почти несомненно необратимым. Отношения между работодателями и профсоюзами сейчас прочно регулируются требованиями законодательства».

[1] «Зеленая книга» — официальный правительственный документ, содержащий предложения относительно будущей политики правительства; представляется парламенту на обсуждение; название по цвету обложки. — *Прим. пер.*

- Работодатели стали более свободны, чтобы решить, на какой основе «они хотят поддерживать отношения с работниками — с профсоюзами или без них. Они в значительной мере могут предохраниться от любых соглашений, правил и процедур, которые выходят за их ворота».
- Работодатели постепенно корректируют свое поведение для того, чтобы воспользоваться преимуществом в силе, которое им дает новая система, установленная законом. Использование приказов, к примеру, стало частью тактической защиты работодателей, чтобы оказывать влияние на ход дискуссий (надеясь завладеть им целиком), а не для того, чтобы заниматься актами возмездия, направленными против профсоюзов.
- Профсоюзы в настоящее время вынуждены действовать в регулируемой среде, которая, по всей видимости, является прочнее любой другой группы в обществе.
- У профсоюзов нет правовых возможностей, чтобы оказывать влияние в тех вопросах, которые выходят за пределы непосредственных забот работников о средствах к существованию.

Данные обзора трудовых отношений на предприятиях (ОТОП) 1998 г.

ОТОП 1998 г. представлял собой широкомасштабный обзор, охвативший 3000 предприятий. Его проведение организовали Министерство торговли и промышленности, СКПА, Совет по экономическим и социальным исследованиям и Институт политических наук. Его ключевыми выводами были:

- На 47% предприятий вообще не было членов профсоюза — значительное изменение с 36% предприятий в 1990 г.
- Все работники являются членами профсоюза на 2% предприятий — понижение с 7% в 1990 г.
- Около двух третей работников являются членами профсоюза на 29% предприятий, где руководство является сторонником членства в профсоюзе.
- С 1990 г. на 8% сократилось количество соглашений о признании профсоюза (с 53 до 45%).
- Больше половины всех предприятий не имеют независимых представителей работников.
- 70% руководителей согласились с утверждением, что «мы не вводим здесь никаких изменений, не обсудив их вначале с работниками», однако работники к этому заявлению относятся скептически; 40% менеджеров в этом отношении получили оценку плохо или очень плохо.
- Уровень открытых производственных конфликтов был низким — выступления против работодателей были отмечены на 2% предприятий, а забастовки только на 1%.
- Большинство руководителей, представителей работников и самих работников оценили отношения как хорошие или очень хорошие, хотя представители работников и сами работники были более осторожны — 90% руководителей считали отношения хорошими или очень хорошими по сравнению с 58% представителей работников и 54% работников.

- «Количественная гибкость» (регулирование количества работников в соответствии с потребностями и спросом) значительно выросла за последние пять лет — больше прибегают к услугам независимых подрядчиков.
- Новые практики, включающие командную работу, совещания в группах и оценку показателей труда, каждая были отмечены больше чем в половине организаций.
- Две трети организаций имеют официально прописанную политику равенства возможностей.
- 7% работников были чрезвычайно удовлетворены своей работой, 47% удовлетворены, 27% не были ни удовлетворены, ни не удовлетворены и 19% были не удовлетворены.
- 71% работников были удовлетворены или чрезвычайно удовлетворены тремя аспектами своей работы — влиянием на работу, чувством достижения и отношением со стороны руководителей.
- Одна треть работников были довольны своей заработной платой, однако 41% были ею не удовлетворены.

В общем, данные этого обзора показывают, что профсоюзное движение на производстве продолжает ослабевать, отношения довольно хорошие, а удовлетворенность работой достаточно высокая, если не считать отношения к заработной плате.

Вывод, к которому пришли Н. Миллворд и др. (*Millward et al, 2000*) в результате проведенного ими анализа этого обзора, состоит в подтверждении того, что за последние годы в Великобритании произошло изменение в структуре и развитии отношений между работодателями и работниками. Установление индивидуальных заработных плат заменяет коллективные переговоры даже на тех производственных предприятиях, которые признают профсоюзы или имеют соглашения о партнерстве. Все формы коммуникаций через представителей работников, включая консультативные комитеты, находятся в упадке. Их заменили прямые контакты между руководителями и работниками и совещания или решение проблем в группах. Н. Миллворд и др. пришли к пессимистическому заключению, что «ожидается дальнейшее разрушение того, что осталось от совместного регулирования и голоса работников».

УЧАСТНИКИ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ОТНОШЕНИЙ

Участниками производственных отношений являются:

- профсоюзы;
- уполномоченные профсоюзов или представители работников;
- Британский конгресс профсоюзов (БКТ);
- руководство предприятий;
- объединения работников;
- Конфедерация британской промышленности[1];
- различные институты, агентства и должностные лица.

Роль каждого из этих участников кратко изложена далее.

[1] Конфедерация британской промышленности — главная организация британских предпринимателей. — *Прим. пер.*

Профсоюзы

Традиционно основной целью профсоюзов является защита и продвижение интересов его членов. Они существуют для того, чтобы восстанавливать равновесие сил между работодателями и работниками. Основой отношений трудового найма является трудовой договор. Но это не договор между равными сторонами. Работодатели почти всегда имеют больше власти, чтобы диктовать условия договора, чем отдельные работники. Профсоюзы, как указывали Р. Фримен и Д. Мидофф (*Freeman and Medoff, 1984*), дают работникам «коллективный голос», чтобы донести до руководства свои пожелания и таким образом больше сблизить существующие и желаемые условия. Это касается не только таких условий найма, как заработная плата, время работы и отдыха, но и того, каким образом рассматриваются такие аспекты занятости, как решение трудовых споров, дисциплина и сокращения. Профсоюзы существуют и для того, чтобы дать знать руководству о существовании, время от времени, другой точки зрения по ключевым вопросам, затрагивающим работников. Более широко профсоюзы могут рассматривать свою роль как участие, вместе с руководством, в принятии решений по вопросам, затрагивающим интересы их членов.

В рамках этой общей роли профсоюзы имели две частные роли, а именно: добиваться через коллективные переговоры лучших условий для своих членов и обеспечивать защиту, поддержку и консультации каждому отдельному своему члену.

Дополнительная роль, состоящая в оказании юридической, финансовой и другой помощи своим членам, заняла видное место не так давно.

Структура профсоюзов

Профсоюзами управляют центральные, действующие на постоянной, оплачиваемой основе, и обычно районные отделения. Могут существовать местные комитеты. Общенациональные отделения могут вести переговоры о заработной плате со всеми промышленными предприятиями либо крупными работодателями, тогда как местные не могут участвовать в переговорах на предприятии, если стороны способны договориться и вторая стадия переговоров не нужна. Крупные работодатели, которые хотят внести значительные изменения в соглашения или трудовые договоры, могут обращаться напрямую к общенациональным профсоюзам.

Движение профсоюзов сейчас находится под влиянием больших общих профсоюзов и в последнее время поглощаются крупноотраслевыми профсоюзами промышленных рабочих и государственных служащих.

Ослабление профсоюзов

Ослабление профсоюзов в 1980-х и 1990-х гг. наглядно показывают следующие цифры:

- Общее количество членов профсоюзов упало с 13 млн в 1979 г. до 8,5 млн в 1992 г.
- Общее количество членов по отношению к занятому гражданскому населению (плотность профсоюзов) снизилась с 53% в 1979 г. до 37% в 1990 г.
- Доля работников, охваченных коллективными договорами, снизилась с 50% в 1983 г. до 35% в 1992 г.

Проблема, которую определили Бэссет и Кейв (*Basset and Cave, 1993*), состоит в том, что наступил «самый настоящий коллапс спроса на ведущий продукт, предлагаемый профсоюзами на своих рынках-близнецах (работникам и работодателям), — коллективизм, который наиболее явно сохранился в коллективных переговорах».

Причины этого ослабления состоят в первую очередь не в разочаровании в профсоюзах, не во влиянии закона о профсоюзах и не в массовых упразднениях. В действительности причины структурные и экономические, а именно:

- переход в экономике от крупной перерабатывающей промышленности (традиционно имеющей крепкие профсоюзы) к сфере услуг (традиционно не имеющей профсоюзов);
- тенденция к децентрализации организаций;
- сокращение количества предприятий, нанимающих большое количество работников;
- рост числа женщин, канцелярских работников и работников, занятых неполный рабочий день;
- влияние безработицы.

Действия, предпринятые профсоюзами для того, чтобы переломить эту тенденцию, включали объединение с целью усилить свою власть и функционировать более рентабельно, вербовочную кампанию в секторах, не охваченных профсоюзами (не очень успешно), и то, что раньше было известно как «профсоюзное движение предпринимателей». Последний подход подчеркивает важную роль, которую профсоюзы могут играть как деловые партнеры, помогая управлять изменениями и повышая производительность. В некоторых случаях это сработало, но большинство работодателей так и не удалось убедить в том, что профсоюзы могут играть позитивную роль.

Уполномоченные профсоюзов

Уполномоченные профсоюзов или представители работников изначально могут быть инициаторами переговоров на предприятии, вероятно, с совета постоянных профсоюзных деятелей. Они участвуют в улаживании споров и разрешении коллективных конфликтов, а также представляют отдельных работников по спорным трудовым и дисциплинарным вопросам. Они могут входить в общие консультативные комитеты, которые полностью или частично состоят из представителей профсоюзов.

Одно время уполномоченные профсоюзных организаций были великанами-людоедами на сцене производственных отношений. Несомненно, встречались воинственные уполномоченные профсоюзов, но там, где есть признанные профсоюзы, руководство компаний обычно сознает ценность уполномоченных как связной точки и канала коммуникаций.

Конгресс британских профсоюзов (КБП)

КБП действует как коллективный голос профсоюзов. Его роль состоит в том, чтобы:

- представлять британское профсоюзное движение в Великобритании и на международной арене;
- вести исследования и разрабатывать политику по вопросам профсоюзного движения, промышленности, экономическим и социальным вопросам, а также активно за них агитировать;

- регулировать отношения между профсоюзами;
- помогать профсоюзам в спорных вопросах;
- предоставлять различные услуги (например исследования), чтобы объединять профсоюзы.

Однако следующие друг за другом консервативные правительства успешно отвели БКП на второй план, и сейчас он представляет собой только тень себя прежнего, особенно с тех пор, как его вмешательству в споры профсоюзов за членство (правила Бридлингтона), положен конец законодательством.

Международные профсоюзные организации

Двумя главными международными организациями профсоюзов являются Европейская конфедерация профсоюзов и Международная конфедерация профсоюзов. В настоящее время ни одна из них не имеет большого влияния в Великобритании, однако эта ситуация может измениться.

Объединения работников

Объединения работников иногда могут иметь права вести переговоры и/или представлять работников, однако у них редко есть что-нибудь похожее на реальную власть, которой обладают хорошо организованные и пользующиеся поддержкой профсоюзы. Работники часто подозревают, что они не больше, чем пудель руководства. Руководители предприятий иногда поддерживали развитие объединений работников как альтернативу профсоюзам, но эта стратегия не всегда работала. Фактически в некоторых организациях наличие неудовлетворительных объединений работников давало профсоюзам возможность привлекать членов и добиваться признания. Объединения работников используются как каналы коммуникаций, а представители могут играть роль в процессах консультаций и представительстве коллег, которые хотят рассмотреть жалобы или подвергаются дисциплинарным разбирательствам.

Роль руководства предприятий

Баланс сил, несомненно, сдвинут в сторону руководства, которое в настоящее время имеет больше возможностей выбора того, как строить свои отношения с работниками. Тем не менее очевидно, что у руководителей компаний не было стремления упразднить профсоюзы. Как указывали С. Кесслер и Ф. Бейлис (*Kessler and Bayliss, 1992*): «Если бы руководители крупных учреждений и компаний хотели провести изменения, они бы нашли для этого способ в рамках существующих соглашений, а если бы они могли производить товары, они бы пользовались ими. Поскольку руководители считали, что профсоюзы не стоят у них на дороге, они не видели причин, чтобы избавиться от них». Они доказывали, что цели руководства в производственных отношениях сейчас, в общем, состоят в том, чтобы:

- контролировать рабочий процесс;
- гарантировать рентабельность;
- подтвердить свою власть;
- двигаться в сторону большей унитарности и индивидуализма.

Как обнаружил Д. Стори (*Storey, 1992a*), в большинстве случаев, которые он изучал, у руководства была склонность применять к отношениям с работниками подходы УЧР, в то же время, все-таки сосуществуя с профсоюзами. Однако они придали больше значения системам вовлечения работников, в частности коммуникациям, которые обходили профсоюзы стороной.

Объединения работодателей

Традиционно, объединения работодателей вели переговоры с профсоюзами от лица своих членов и были, в общем, нацелены на защиту интересов своих членов в их отношениях с профсоюзами. Считалось, что переговоры со многими работодателями или во всей отрасли промышленности позволяли компаниям конкурировать на рынках продукта, не снижая затраты на рабочую силу своих конкурентов и не давая профсоюзам «убивать» отдельных работодателей в спорах.

Тенденция проводить переговоры децентрализованно, на уровне предприятий сократила ту степень, в которой объединения работодателей выполняли свою традиционную роль, хотя некоторые отрасли промышленности, такие, как строительство и электротехника, заключая соглашения со многими малыми компаниями на своих рынках, сохранили свою функцию ведения централизованных переговоров, определяя минимальные условия в отрасли.

Конфедерация британской промышленности

Конфедерация британской промышленности является объединением руководителей предприятий, которое только косвенно связано с производственными отношениями. Она обеспечивает своих членов средствами влияния на экономическую политику, дает им консультации и предоставляет услуги, поддержанные исследованиями.

Институты, агентства и должностные лица

Существует ряд организаций и физических лиц, которые играют в производственных отношениях описанную ниже роль.

Служба консультирования, примирения и арбитража (СКПА)

СКПА была создана правительством, но работает независимо. У нее есть три основные, установленные законом обязанности:

- разрешать конфликты;
- предоставлять примирительные услуги для физических лиц в случаях, к примеру, несправедливого увольнения;
- оказывать помощь, проводить консультации и предоставлять информацию по вопросам производственных отношений и занятости.

СКПА способствует разрешению конфликтов тремя способами: коллективное примирение, арбитраж и посредничество.

В течение 1980-х и начала 1990-х гг. СКПА значительно сократила применение арбитража и коллективного примирения. Однако груз индивидуального примирения был очень тяжелым, и консультативная работа СКПА процветала. Консультации направлены на поощрение невраждебных подходов к предупреждению

и разрешению проблем в работе, помогая совместно работающим группам работодателей, работников и их представителей.

Центральная арбитражная комиссия (ЦАК)

ЦАК является независимым арбитражным органом, который рассматривает споры. Она действует по заявлению одной стороны, но с согласия другой. Она не разбирает многие вопросы, передаваемые в арбитражные суды, а более часто рассматривает иски профсоюзов на открытие информации для целей проведения переговоров с работодателями о заключении коллективных договоров.

Суды по вопросам занятости

Суды по вопросам занятости являются независимыми судебными органами, которые рассматривают споры по таким вопросам, как несправедливое увольнение, равная оплата за равную работу, половая и расовая дискриминация и защита занятости. Они имеют определенного законом председателя и двух членов, одного — работодателя, другого — профсоюзного деятеля.

Апелляционный суд по вопросам занятости

Апелляционный суд по вопросам занятости разбирает апелляции на решения производственных судов только по вопросам права.

РОЛЬ ОТДЕЛА ЧР В ОТНОШЕНИЯХ С РАБОТНИКАМИ

Отдел ЧР обеспечивает руководство и обучение и стремится разрабатывать, способствовать внедрению и поддержанию официальных процессов; но он не выполняет за линейных менеджеров их работу. Тем не менее в своей роли специалистов по производственным отношениям специалисты по ЧР могут напрямую обращаться к профсоюзам и их представителям. Они также несут некоторую ответственность за поддержание процессов вовлечения и участия работников и за управление рабочими коммуникациями. Они могут и должны играть главную роль в разработке стратегий и политики трудовых отношений, которые нацелены на то, чтобы:

- добиваться удовлетворительных трудовых отношений, обращая особое внимание на важность психологических контрактов;
- строить стабильные отношения сотрудничества с работниками, которые понимают, что они заинтересованы в организации и сведении конфликтов к минимуму;
- добиваться приверженности через процессы вовлечения работников и коммуникаций;
- развивать взаимность — общую заинтересованность в достижении целей организации через развитие организационной культуры, основанной на ценностях, разделяемых и руководством, и работниками;
- вместе с профсоюзами делать прозрачными производственные отношения и строить с ними гармоничные отношения на партнерской основе.

В этом качестве специалисты по ЧР могут внести основной вклад в создание и поддержание хорошего климата в сфере трудовых отношений.

49. ПРОЦЕССЫ В СФЕРЕ ОТНОШЕНИЙ С РАБОТНИКАМИ[1]

Процессы в сфере отношений с работниками состоят из подходов и методов, применяемых работодателями в отношениях либо с коллективами работников через их профсоюзы, либо с отдельными сотрудниками. Они основываются на четко выраженной или подразумеваемой политике и стратегиях отношений с работниками в организации, которые рассматриваются в первых двух разделах этой главы. Способ их выработки и функционирования находится под влиянием и сам влияет на атмосферу, в которой развиваются отношения с работниками и понятие которой рассматривается в третьем разделе данной главы.

Процессы в сфере производственных отношений, т. е. те аспекты отношений с работниками, которые связаны с общением между работодателями и профсоюзами, состоят из:

- подходов к признанию и непризнанию профсоюзов;
- официальных методов ведения коллективных переговоров;
- партнерства как подхода к отношениям с работниками;
- неформальных повседневных контактов по вопросам занятости, которые происходят в организациях между руководством и представителями профсоюзов или соответствующими должностными лицами;
- характерных черт производственных отношений, таких как членство в профсоюзе предприятия, удержания из заработной платы и забастовки.

Эти процессы рассматриваются ниже в данной главе. Такой аспект коллективных переговоров, как методы и навыки их ведения, рассматривается отдельно в следующей главе. Кроме этого в сфере отношений с работниками существуют процессы вовлечения, участия и коммуникации, которые обсуждаются в главе 51.

Результатами этих процессов являются различные формы соглашений по процедурам и по существу, процедуры найма, включая гармонизацию условий и подходы, применяемые организацией к управлению вместе с профсоюзами или без них. Они описаны в последних трех разделах данной главы.

ПОЛИТИКА ОТНОШЕНИЙ С РАБОТНИКАМИ[2]

Подходы к отношениям с работниками

Служба по вопросам производственных отношений Великобритании (1994 г.) выделила четыре похода к политике отношений с работниками:

- *Антагонистический*: организация решает, что она хочет сделать, и ждет от работников соответствия этим требованиям. Работники проявляют свою силу, только отказываясь сотрудничать.

---

[1] См. ссылку о терминологии в главе 48.

[2] В российской практике используется более привычный смысловой аналог «кадровая политика».

- *Традиционный*: хорошие повседневные рабочие отношения, но руководство делает предложения, а работники на них реагируют через своих выбранных представителей.
- *Партнерство*: организация вовлекает работников в построение и реализацию различных аспектов организационной политики, но оставляет за собой право руководить.
- *Разделение власти*: работники вовлечены в принятие решений и по повседневным, и по стратегическим вопросам.

Антагонистические подходы сейчас распространены намного меньше, чем в 1960-х и 1970-х гг. Традиционный подход все еще самый типичный, но больше интереса проявляется к партнерству, которое обсуждается ниже в данной главе. Разделение власти встречается редко.

Природа и цель политики отношений с работниками

На фоне предпочтения одного из четырех подходов, перечисленных выше, политика отношений с работниками выражает философию организации относительно того, какой тип отношений между руководством и работниками с их профсоюзами желателен, и каким образом их следует регулировать. Политика партнерства будет создавать и поддерживать в отношениях с работниками позитивную, продуктивную атмосферу сотрудничества и доверия.

Если политика четко сформулирована, она дает руководства к действию по вопросам отношений с работниками и может способствовать гарантии того, что эти вопросы решаются последовательно. Она дает основу для определения намерений руководства (его стратегии отношений с работниками) в ключевых вопросах, таких как признание профсоюзов и коллективные переговоры.

Области, охватываемые политикой

Области, которые охватывает политика отношений с работниками, представляют собой:

- *признание профсоюза* — следует ли признать или не признавать профсоюзы, с каким профсоюзом или профсоюзами организация предпочла бы иметь дело, и желательно или нет признать только один профсоюз для целей ведения коллективных переговоров и/или представительства работников;
- *коллективные переговоры* — в какой степени они должны быть централизованными или децентрализованными и сферы, которые должны быть охвачены коллективными переговорами;
- *процедуры в сфере отношений с работниками* — природа и границы процедур сокращения, разрешения трудовых конфликтов и дисциплинарных процедур;
- *вовлечение и участие* — в какой степени организация готова дать работникам голос по вопросам, которые их затрагивают;
- *партнерство* — в какой степени партнерский подход считается желательным;
- *отношения трудового найма* — в какой степени условия найма должны быть определены коллективным договором или основываться на индивидуальных трудовых договорах (т. е. коллективизм против индивидуализма);

- *гармонизация* условий найма рабочих и служащих;
- *рабочие соглашения* — в какой степени руководство обладает правом определять рабочие соглашения, не передавая их на рассмотрение профсоюзам или работникам (это подразумевает рабочую или функциональную гибкость).

При формулировании политики в этих областях организации могут последовательно или нет принимать решение о том, в какой степени они хотят применять подход УЧР к отношениям с работниками. Он делает упор на приверженности, взаимности и различных формах вовлечения и участия, которые означают, что руководство вступает в переговоры и взаимодействует с работниками напрямую, а не через их представителей.

Выбор политики

Разумеется, такой вещи, как шаблон политики отношений с работниками, не существует. Каждая организация разрабатывает свою собственную политику. В зрелых организациях она обычно согласуется с укоренившимися обычаями и практикой, ее основными ценностями, стилем управления и действительным или воспринимаемым балансом сил между руководством и профсоюзами. В более молодых организациях или в организациях, учрежденных на новом месте, политика зависит от убеждений руководства и, где уместно, философии и политики, существующей в головной организации. В обоих случаях политика находится под влиянием того, какого типа работники заняты в организации, ее бизнес-стратегий, технологии, отрасли промышленности или сектора, в котором она действует, и ее структуры (например того, в какой степени она централизована или децентрализована).

Д. Гест (*Guest, 1995*) описал четыре возможности выбора политики для организации по критериям производственных отношений и УЧР:

- *Новый реализм — сильный упор на УЧР и производственные отношения.* Цель состоит в том, чтобы объединить УЧР и производственные отношения. Это политика таких организаций, как *Rover, Nissan* и *Toshiba.* Обзор новых совместных мероприятий в форме переговоров за одним столом (Служба по вопросам производственных отношений, 1993 г.) выявил, что они почти всегда были результатом инициативы работодателя, но и работодатели, и профсоюзы, казалось, были ими удовлетворены. Они способствовали большей гибкости, большей универсальности, устранению границ и повышению качества. Они также могут расширить консультативные процессы и ускорить переход к единому статусу.
- *Традиционный коллективизм — преимущество производственных отношений без УЧР.* Это подразумевает сохранение традиционных плюралистических соглашений об отношениях между работодателями и профсоюзами в рамках неизменной в конечном итоге системы производственных отношений. Руководство в этих обстоятельствах может придерживаться такого мнения, что легче продолжать работать вместе с профсоюзом, пока он предоставляет полезный, хорошо организованный канал коммуникации и способ регулирования трудовых конфликтов, дисциплины и вопросов безопасности.
- *УЧР с индивидуальным подходом — значительное преимущество УЧР при слабых производственных отношениях.* Согласно Д. Гесту, этот подход широко не распространен, если не считать североамериканские компании. Он уве-

рен, что данный подход является «по существу раздробленным и соглашательским».

- *Черная дыра — слабые производственные отношения.* Этот выбор становится преобладающим в тех организациях, где руководство не отдает приоритет политике УЧР, но где руководство не считает, что существует веская причина для того, чтобы действовать в рамках традиционной системы производственных отношений. Когда такие организации оказываются перед необходимостью принять решение о том, признавать или нет профсоюз, они все больше склоняются к решению не признавать. И, как показывает Н. Миллворд (*Millward, 1994*), фирмы, не имеющие профсоюза, не заменяют его стратегией УЧР. Маргинсон и др. (*Marginson et al, 1993*) также не нашли поддержки в пользу стратегии УЧР при отсутствии профсоюза.

Выработка политики

Политика отношений с работниками обычно вырабатывается в свете положения дел в фирме, традиционной практики, ценностей руководства, стиля управления и способности профсоюзов оказывать влияние. Она будет изменяться при появлении новых ситуаций и может учитывать давление конкуренции, новое руководство, различные точки зрения у работников относительно значения профсоюзов или новую политику профсоюза. Временами эти изменения осуществляются намеренно. Руководство компании может решить, что профсоюзы больше не нужны, и поэтому перестанет их признавать. Иногда изменения будут просто вызваны той ситуацией, в которой окажется руководство.

Эволюционный, развивающийся характер политики отношений с работниками — самое обычное дело. Однако многое можно сказать в пользу того, чтобы время от времени руководство спокойно сосредоточилось на политике для того, чтобы установить, в какой степени она еще актуальна. В основе этого обзора должен лежать анализ текущей политики и ее соответствия изменяющейся среде, в которой находится организация. Анализ можно расширить обсуждениями с представителями профсоюза компании и местными или даже государственными чиновниками, чтобы узнать их мнение. Можно посоветоваться и с работниками, чтобы была возможность узнать их мнение и действовать в соответствии с ним, таким образом, повышая вероятность того, что они примут изменение политики и будут ему привержены. Если есть ассоциации работников, следует пересмотреть их роль как представительского органа. Если нет — проанализировать аргументы в пользу их создания. Результат обзора установок, предназначенного для выяснения мнений работников по важным для них вопросам, может дать дополнительную информацию для принятия решения о политике.

Результатом такого обзора может быть, к примеру, решение не идти в лобовую атаку на профсоюз, а просто ослабить его влияние, ограничив возможности коллективных переговоров и обращаясь напрямую к работникам, в обход профсоюзов и уполномоченных профсоюзов. Как показывают недавние исследования, именно это, а не открытое упразднение, и было типичной политикой фирм по отношению к действующим профсоюзам. И вероятно, в большинстве случаев эта политика разворачивалась в течение какого-то времени, а не создавалась после проведения системного обзора.

В альтернативном варианте процессы консультаций с профсоюзами и работниками могут приводить к разработке более позитивной политики партнерства с профсоюзом, которая признает взаимные преимущества совместной работы.

Представление политики

Кажется, что большинство организаций неохотно представляют свою политику отношений с работниками в письменном виде. И это понятно в свете их меняющегося характера, а в некоторых случаях нежелания руководства компании публично признавать, что оно является противником профсоюзов.

Политика, которая глубоко заложена в философию управления и ценности организации, являясь их частью, не нуждается в получении официального статуса. Руководство ее полностью понимает и поэтому последовательно действует в соответствии с ней, особенно когда политика, по существу, широко выражает взгляды руководства, а не дает конкретные указания к действию.

Аргумент в пользу представления политики в письменном виде состоит в том, что все — линейные менеджеры, руководители групп и работники в целом — будут четко знать, где они находятся и каких действий от них ожидают. Также фирмы могут стремиться опубликовать свою политику отношений с работниками для того, чтобы поддержать стратегию «взаимной приверженности». Однако это требует вовлечения работников в разработку политики.

СТРАТЕГИИ ОТНОШЕНИЙ С РАБОТНИКАМИ

Природа и цель

В стратегиях отношений с работниками излагается то, каким образом должны быть достигнуты цели, подобные упомянутым выше. Они определяют намерения организации в отношении того, какие потребности должны быть удовлетворены и какие изменены тем способом, которым организация управляет своими отношениями с работниками и их профсоюзами. Подобно всем другим аспектам стратегии работы с персоналом или ЧР стратегии отношений с работниками вытекают из бизнес-стратегии, и нацелены на то, чтобы ее поддерживать. Например, если бизнес-стратегия сосредоточена на достижении вершины конкурентоспособности через инновации и донесения качества до своих потребителей, стратегия отношений с работниками может делать упор на процессы вовлечения и участия, включая реализацию программ постоянного совершенствования и комплексного управления качеством. Если же стратегия в отношении конкурентного преимущества или даже выживания представляет собой сокращение расходов, стратегия отношений с работниками может быть сосредоточена на том, как этого можно достичь, максимально усиливая сотрудничество с профсоюзами и работниками и сводя к минимуму вредное влияние на работников и подрыв организации.

Стратегию отношений с работниками следует отличать от политики отношений с работниками. Стратегия динамична. Она задает направление и отвечает на вопрос «как мы собираемся попасть отсюда туда?» Политика отношений с работниками больше говорит о том, что здесь и сейчас. Она выражает «способ работы, который здесь принят», поскольку имеет дело с профсоюзами и касается работников. Конечно, она будет разворачиваться, но это не обязательно является ре-

зультатом выбора стратегии. Только тогда, когда принято обдуманное решение изменить политику, должна быть разработана стратегия для реализации этого изменения. Таким образом, если политика должна повышать приверженность, то стратегия может рассматривать то, каким образом этого можно достичь с помощью процессов вовлечения и участия.

Направления стратегии

Намерения, которые выражены в стратегии отношений с работниками, могут направлять организацию к:

- изменению форм признания, включая признание одного профсоюза, или непризнания;
- изменениям формы и содержания процедурных соглашений;
- новым системам переговоров, включая децентрализацию или переговоры за общим столом;
- достижению более высокого уровня приверженности через вовлечение или участие;
- намеренному обращению напрямую к работникам, обходя представителей профсоюзов;
- повышению той степени, в которой руководство управляет деятельностью в таких аспектах, как гибкость;
- общему улучшению климата в сфере отношений с работниками для того, чтобы создать более гармоничные отношения сотрудничества;
- развитию «партнерства» с профсоюзами, признавая, что работники являются заинтересованными лицами и что совместная работа приносит пользу обеим сторонам (это можно описать как унитарную стратегию, нацеленную на повышение взаимной приверженности).

Выработка стратегии

Подобно другим бизнес-стратегиям и стратегиям в отношении ЧР, стратегии, связанные с отношениями с работниками, могут, по словам Х. Минцберга (*Mintzberg, 1987*), «возникать в ответ на развитие ситуации». И тем не менее полезно потратить время на преднамеренную разработку стратегии, и цель этого должна состоять в том, чтобы создать общую повестку дня, которая будет передавать общий взгляд на то, какие потребности должны быть удовлетворены. Ее можно изложить в письменной форме, но кроме этого можно прояснять через процессы вовлечения и коммуникаций.

КЛИМАТ В СФЕРЕ ОТНОШЕНИЙ С РАБОТНИКАМИ

Климат в сфере отношений с работниками организации отражает представление руководства, работников и их представителей о том, каким образом поддерживаются отношения с работниками и ведут себя различные стороны (менеджеры, работники и профсоюзы) во время общения друг с другом. Климат в сфере отношений с работниками может быть хорошим, плохим или нейтральным согласно представлению о том, насколько:

- руководство и работники доверяют друг другу;
- справедливо руководство обращается с работниками и принимает их во внимание;
- открыты действия и намерения руководства — понятны политика и процедуры в сфере отношений с работниками;
- в повседневном общении обычно поддерживаются гармоничные отношения, которые вызывают желание сотрудничать, а не подчиняться с неохотой; конфликт, если он возникает, решается без забастовок и подобных мер, и решение достигается с помощью процессов объединения, которые являются результатом сотрудничества;
- работники в целом привержены интересам организации и в равной степени руководство относится к ним как к заинтересованным лицам, чьи интересы следует защищать настолько, насколько возможно.

Улучшение атмосферы

Улучшить атмосферу можно, разрабатывая справедливую политику отношений с работниками и процедуры, последовательно их реализовывая. Линейных менеджеров и руководителей групп, которые несут большую ответственность за поддержание повседневных отношений с работниками, необходимо обучить тем подходам, которые им следует применять. Открытости следует достигать, информируя работников о принятой политике, а повышения приверженности — через процессы вовлечения и участия. Проблемы, которые требуется решить, можно выявить, просто поговорив с работниками, их представителями и профсоюзными деятелями. Важно, как обсуждается далее, чтобы организация могла адресовать свои обязательства работникам как заинтересованным лицам и принять меры для выстраивания доверия.

Этический подход

Организации стремятся к процветанию, росту и выживанию. В идеале успех должен приносить выгоду всем заинтересованным лицам в организации — собственникам, руководству, работникам, поставщикам и потребителям. Однако решительное преследование целей организации может действовать в ущерб благосостоянию и безопасности работников. Между реализацией целей организации и ее социальными и нравственными обязательствами перед своими работниками могут возникать трения. Тем не менее шансы достижения хорошего климата в сфере отношений с работниками незначительные, если не предпринимается попыток признать обязанности организации перед своими членами и действовать в соответствии с ними.

Этический подход будет основан на политике высокой приверженности и высокой вовлеченности. Приверженность будет взаимной, а соглашения о вовлеченности подлинными, т. е. руководство будет готово не только выслушать мнения работников, но и действовать в соответствии с ними или, по крайней мере, если не возможно предпринять действия, причины этого будут объяснены. Также будет поддерживаться открытость, хотя понятие «работа ради жизни» во многих организациях может больше не иметь силы, по крайней мере, будет сделана попытка сохранить политику полной занятости.

Построение доверия

Институт персонала и развития (ИПР) в своем отчете «Люди создают различия» (*1994*) придерживается того мнения, что в последние годы много сделано для того, чтобы внедрить чувство реальности в отношения с работниками. Однако, согласно ИПР, «менеджеры не должны обманываться, что молчаливое согласие — это то же самое, что полное энтузиазма участие. Темп жизни и изменение работы в будущем повысят нагрузку на прочность самых лучших из взаимоотношений между работниками и руководителями».

ИПР предполагает, что политика отношений с работниками, нацеленная на построение доверия, должна быть основана на принципах, когда работники не могут рассматриваться просто как фактор производства и когда организации должны преобразовывать свои ценности, затрагивающие отношения с работниками, в конкретные, практические действия. Слишком часто в организациях несоответствие того, что говорится, тому, что делается, подрывает доверие, создает у работников скептическое настроение и представляет доказательство противоречий во взглядах руководства.

ПРИЗНАНИЕ И НЕПРИЗНАНИЕ ПРОФСОЮЗА

Признание

Работодатель полностью признает профсоюз для целей коллективных переговоров тогда, когда заработная плата и другие условия найма согласованы между руководством компании и профсоюзами. Частичное признание имеет место тогда, когда работодатели ограничивают профсоюзы в представлении своих членов по вопросам занятости. Независимый профсоюз может обратиться в ЦАК с заявлением о признании, которая будет согласна в том случае, если либо большинство рабочих уже входят в профсоюз, либо профсоюз добивается того, что его признание поддерживают по крайней мере 40% тех, кто имеет право голосовать тайным голосованием.

Отказ в признании

Как показало исследование Голла (*Gall, 1993*), отказ в признании распространен гораздо шире, чем обычно предполагается. Некогда ограниченный сферой центральных газет, портов и судоходства, он медленно распространяется на другие секторы промышленности. Обзор отношений с работниками на предприятиях 1998 г. установил, что с 1990 г. на 8% снизилось количество соглашений о признании профсоюзов.

Признание одного профсоюза

Наличие нескольких профсоюзов в одной организации в 1980-х гг. часто критиковалось из-за предполагаемого повышения сложности заключения соглашений и опасности пограничных конфликтов между профсоюзами (кто чем занимается). Считалось, что решением этой проблемы является соглашение об одном профсоюзе. Оно имеет ряд характеристик, которые считались выгодными руководству.

Соглашения об одном профсоюзе имеют следующие характерные черты:

- единственный профсоюз, представляющий всех работников, вынужден исполнять роль профсоюзных работников, действующих на постоянной, оплачиваемой основе;

- гибкие рабочие порядки — согласие на гибкое использование труда, пересекая традиционные границы;
- единый статус для всех работников — соответствие условий найма рабочих и служащих;
- выраженная приверженность организации к вовлечению, открытой информации в форме открытых коммуникационных систем и часто рабочим советам;
- разрешение споров посредством таких механизмов, как маятниковый арбитраж, приверженность непрерывности производства и условию «не бастовать».

Соглашения об одном профсоюзе обычно заключались компаниями, организованными на новых местах, часто японскими фирмами, такими, как *Nissan, Sanyo, Matshushsita* и *Toyota*. Работодатель может организовать «конкурс красоты», чтобы отобрать профсоюз из числа претендентов. Таким образом, инициативу берет работодатель, который может ставить основные условия соглашения.

Факторы, влияющие на признание или его отмену

Работодатели сейчас занимают сильную позицию, чтобы выбирать, признают они профсоюз или нет, какой профсоюз они хотят признать и на каких условиях они бы даровали признание, например, единственный профсоюз и соглашение не бастовать.

При организации на новых местах работодатели могут отказаться признать профсоюзы. В другом варианте они организовывают «конкурсы красоты», как упоминалось выше, чтобы отобрать профсоюз, с которым они предпочитают работать, который будет готов прийти к соглашению в соответствии с пожеланиями руководства компании.

Организация, решающая признавать профсоюз или нет, примет во внимание все или некоторые из следующих факторов:

- воспринимаемая ценность или недостаток ценности, которую имеет наличие процесса регулирования коллективных переговоров;
- если есть действующий профсоюз, в какой степени руководство имеет свободу управлять; например, изменить рабочие соглашения и ввести скользящий график или универсальность;
- история взаимоотношений с профсоюзом;
- доля работников, состоящих в профсоюзе, и степень их уверенности в том, что им необходима защита их профсоюза; решение об отказе в признании должно учитывать, в какой степени его видимые преимущества перевешивают недостатки нарушения *статуса кво*;
- любые предпочтения конкретного профсоюза из-за его репутации или уверенности в том, в какой степени можно поддерживать удовлетворительные взаимоотношения.

При рассмотрении соглашений о признании работодатели также могут принять во внимание «соглашение о единственном профсоюзе», которое описано выше.

СОГЛАШЕНИЯ О КОЛЛЕКТИВНЫХ ПЕРЕГОВОРАХ

В соглашениях о коллективных переговорах излагаются договоренности между руководством компании, ассоциациями работодателей или объединенными орга-

низациями работодателей по ведению переговоров и профсоюзами, определяющие конкретные условия найма для групп работников. Процессы коллективных переговоров обычно обуславливаются процедурными соглашениями и являются результатом соглашений по существу и согласованных процедур в сфере отношений с работниками.

Соображения, которые следует принять во внимание при разработке соглашений о коллективных переговорах и их ведении, следующие:

- коллективные договоры;
- уровень, на котором следует проводить переговоры;
- переговоры за одним столом там, где на одном предприятии признано несколько профсоюзов;
- решение споров.

Коллективные договоры

Коллективные договоры можно разделить на процедурные и договоры по существу. Первые обеспечивают структуру коллективных переговоров, а последние представляют их результат. Выделяются две формы коллективных соглашений по процедуре: партнерские соглашения и соглашения нового стиля.

Процедурные соглашения

В процедурных соглашениях излагаются обязанности и ответственность руководителей и профсоюзов, этапы принятия сторонами совместных решений и порядок действий, которому нужно следовать, если сторонам не удается договориться. Их цель состоит в том, чтобы регулировать поведение сторон в соответствии с соглашением, но они не имеют юридической силы, и то, в какой степени им следуют, зависит от доброй воли обеих сторон или баланса сил между ними. Процедурные соглашения редко нарушаются и поэтому к ним никогда не относятся с пренебрежением. Основное предположение коллективных переговоров состоит в том, что обе стороны будут соблюдать договоренности, которые были добровольно ими приняты. Попытка придать коллективным договорам юридическую силу, предпринятая Законом об отношениях между работниками и работодателями в 1971 г., потерпела неудачу, потому что работодатели, как правило, не стремились к выполнению его положений.

Типичное процедурное соглашение содержит следующие разделы:

- предисловие, определяющее цели соглашения;
- заявление, что профсоюз признается как представительский орган с правом ведения переговоров;
- декларацию общих принципов, которые могут включать приверженность использованию данной процедуры (условие не бастовать) и/или условие о статус-кво, которое ограничивает возможность руководства вводить изменения, выходя за рамки привычной или установленной в процессе переговоров практики;
- декларацию данных профсоюзам возможностей, включая права уполномоченных и право проводить собрания;

- положение о совместном комитете по переговорам (в некоторых соглашениях);
- процедура ведения переговоров или дискуссий;
- положение о сроке действия соглашения.

Однако сфера действия и содержание таких соглашений может сильно варьироваться. Некоторые организации ограничивали признание только положением о представительских правах, другие принимали совершенно иную линию при заключении соглашений о единственном профсоюзе, которым, когда они впервые появились в 1980-х гг., иногда давали титул «соглашения нового стиля» или упоминали как «новый реализм».

Соглашение может включать или приписывать себе процедуры в сфере отношений с работниками, которые, например, связаны с трудовыми конфликтами, дисциплиной и сокращениями. Кроме этого, иногда заключаются соглашения по процедурам охраны труда и техники безопасности.

Соглашения по существу

В соглашениях по существу излагаются согласованные условия найма, предусматривающие заработную плату, время работы и другие аспекты, такие, как время отдыха, нормы сверхурочной работы, меры для поддержания гибкости и надбавки. Они опять же не имеют юридической силы. В соглашениях по существу могут быть детально изложены правила действия схем сдельной оплаты, которые могут включать соглашения о хронометраже или его изменении и об оплате времени ожидания или по новой работе, нормы для которой еще не установлены.

Партнерские соглашения

В партнерском соглашении обе стороны (руководство компании и профсоюз) договариваются работать вместе к взаимной выгоде и достичь атмосферы большего сотрудничества и, следовательно, менее антагонистических производственных отношений. Партнерское соглашение может включать обязательства обеих сторон; например, руководство может предложить гарантии работы, связанные с производительностью, большую вовлеченность и лучшие коммуникации, а профсоюз может согласовать новые формы организации работы или рабочей практики, которая может, к примеру, требовать больше гибкости от части работников.

Пять ключевых ценностей партнерства установлены Д. Роскоу и Д. Каснер-Лотто (*Roscow and Casner-Lotto, 1997*):

1. Взаимное доверие и уважение.
2. Общий взгляд на будущее и средства его достижения.
3. Постоянный обмен информацией.
4. Признание главной роли коллективных переговоров.
5. Возложенная ответственность за принятия решения.

Их исследование в Соединенных Штатах показало, что если эти вопросы руководством компании и профсоюзами решаются успешно, то организация может ожидать роста производительности, повышения качества, повышения мотивации и приверженности работников и снижения количества невыходов на работу и уровня текучести.

Министерство торговли и промышленности и министерство по вопросам образования и занятости в своем отчете о партнерстве в работе (*1997*) пришли к заключению, что партнерство является основной стратегией успешных организаций. Рост понимания, что организации должны сосредоточить внимание на потребностях покупателей, принес с собой желание овладеть установками и приверженностью всех работников для того, чтобы эффективно удовлетворять эти потребности, говорится в отчете. Пять основных тем или «путей», установленных в отчете, представляют собой:

1. Общие цели — «понимание организации, в которой мы находимся».
2. Общая культура — «согласованные ценности, связывающие нас вместе».
3. Общее обучение — «постоянное саморазвитие».
4. Общие усилия — «одно дело, которое ведут подвижные группы».
5. Общая информация — «эффективные коммуникации на всем предприятии».

Соглашения нового стиля

Как описывает Д. Фарнхэм (*Farnham, 2000*), основной характеристикой соглашений нового стиля является то, что процедуры ведения переговоров и дискуссий в них основаны на взаимно признанных «правах» сторон, выраженных в соглашении о признании. Стремление соглашений — уладить любые разногласия по основным вопросам между сторонами с помощью норм и арбитража, обеспечивающего решения по тем вопросам, где разногласия существуют. Соглашения нового стиля обычно включают положение о признание единственного профсоюза, единый статус, трудовую гибкость, совет предприятия и условие не бастовать с той целью, что вопросы следует решать без обращения к забастовкам.

Уровни ведения переговоров

Существовала явная тенденция уйти от переговоров со многими работодателями, особенно в частном секторе. Она возникла из-за децентрализации и нежелания части высшего руководства участвовать.

Переговоры за одним столом

Переговоры за одним столом собирают вместе все профсоюзы в организации как одну единицу переговоров. Причины, по которым успешность организации требует «соглашения за одним столом», представляют собой:

- озабоченность тем, что существование соглашений о переговорах со многими профсоюзами не только неэффективно с точки зрения времени и управленческих ресурсов, но и является потенциальным источником конфликта;
- желание провести значительные изменения в практике работы, которые, по ее мнению, можно провести только посредством переговоров за одним столом;
- уверенность в необходимости введения согласованных условий или условий единого статуса.

Маргинсон и К. Сиссон (*Marginson and Sisson, 1990*), однако, выявили ряд важных вопросов, которые необходимо решить, чтобы успешно внедрить переговоры за одним столом. Они включают:

- приверженность руководства этой идее;
- необходимость поддерживать уровни ведения переговоров, характерные для конкретных групп, которые находятся ниже уровня переговоров за одним столом;
- желание руководства обсуждать более широкий круг вопросов с представителями профсоюзов — причина этого состоит в том, что переговоры за одним столом добавляют к существующим соглашениям еще один слой, на котором могут обсуждаться вопросы, затрагивающие всех работников, такие, как обучение, развитие, время работы и дополнительные льготы;
- необходимость убеждать представителей различных профсоюзов забыть свою бывшую конкуренцию, свои разногласия и работать вместе (что не всегда легко);
- необходимость снять опасения профсоюзов, что они могут потерять представительские права и членов, а уполномоченных что они утратят способность эффективно представлять работников.

Эти требования очень трудно удовлетворить, и даже при большом желании, переговоры за одним столом никогда не бывает легко организовать или вести.

Разрешение конфликтов

Целью коллективных переговоров, конечно, является заключение соглашения, предпочтительно удовлетворяющее обе стороны. Процедуры ведения переговоров, которые описаны в следующем разделе этой главы, предусматривают различные фазы «невозможности договориться» и часто включают условия, предусматривающие некоторую форму разрешения конфликтов в случае, если процедуры исчерпаны. Процессами разрешения конфликтов являются примирение, арбитраж и посредничество.

Примирение

Примирение — это процесс установления согласия сторон, которые не могут договориться. Оно проводится третьей стороной, часто сотрудником Службы консультаций, примирения и арбитража (СКПА), который, по существу, действует как связующее звено, пытаясь убедить работодателя и представителей профсоюзов договориться об условиях. Мировые посредники могут только помочь сторонам прийти к соглашению. Они не дают рекомендаций о том, каким должно быть это соглашение. Это — роль арбитра.

Стимулом к примирению служит надежда на то, что мировой посредник может восстановить мосты и уверенность, что настойчивый, даже предпринятый в последнюю минуту, поиск согласия — лучше конфронтации, даже если обеим сторонам придется пойти на компромисс.

Арбитраж

Арбитраж — это процесс разрешения конфликтов путем обращения к третьей стороне, арбитру, за рассмотрением и обсуждением позиций на переговорах сторон, которые расходятся во мнениях, и представлению рекомендаций по условиям соглашения, которое свяжет обе стороны. Арбитр должен быть беспристрастен, и эту

роль часто берут на себя сотрудники СКПА, хотя иногда преподавателей или научных работников, занимающихся проблемами производственных отношений, просят выступить в этом качестве. Арбитраж является последним средством достижения согласия там, где конфликт не может быть решен никаким другим способом.

Процедурные соглашения могут предусматривать, что любая сторона может односторонне обратиться в арбитраж, и в этом случае решение арбитра не связывает обе стороны. Однако процесс арбитража в его полном смысле имеет место только в случае обращения обеих сторон, которые заранее согласны принять решение арбитра. СКПА будет действовать в качестве арбитра только в том случае, когда получено согласие обеих сторон, примирение было рассмотрено, все согласованные процедуры использованы полностью и невозможность договориться зафиксирована.

Маятниковый арбитраж

Предложение маятникового или окончательного арбитража повышает жесткость арбитражного процесса, не давая арбитру другого выбора, кроме как рекомендовать окончательное предложение либо профсоюза, либо работодателя — среднего варианта не существует. Цель маятникового арбитража — убедить стороны обойтись без применения крайних мер. Как определил Н. Миллворд (*Millward, 1994*), отличительные черты маятникового арбитража состоят в том, что эта процедура должна быть зафиксирована и с ней должны быть согласны руководство и профсоюз или профсоюзы, а также должно предусматриваться, что арбитраж является независимым, равно принимается обеими сторонами, связывает обе стороны и подразумевает решение полностью в защиту одной стороны или другой.

Применение маятникового арбитража может рассматриваться как уступка руководству, поскольку означает отказ от возможности навязать соглашение в пользу работников. Однако из Обзора производственных отношений на предприятиях (*1990*) следует тот факт, что полноценный вариант маятникового арбитража встречался крайне редко.

Посредничество

Посредничество является смягченной формой арбитража, хотя оно более жесткое, чем примирение. Оно имеет место тогда, когда третья сторона (часто СКПА) помогает работодателю и профсоюзу, давая им рекомендации, которые, впрочем, они не обязаны принимать.

НЕФОРМАЛЬНЫЕ ПРОЦЕССЫ В СФЕРЕ ОТНОШЕНИЙ С РАБОТНИКАМИ

Формальные процессы признания профсоюза, коллективных переговоров и разрешения конфликтов, описанные ранее в этой главе, обеспечивают структуру отношений между работодателями и работниками до тех пор, пока это связано с согласованием условий найма и рабочих соглашений и разрешением конфликтов. Однако в рамках этой структуры или вне ее, в сфере отношений с работниками постоянно происходят неформальные процессы.

Неформальные взаимоотношения с работниками имеют место тогда, когда линейный менеджер или руководитель группы решает вопрос вместе со старостой,

представителем работников, одним работником или группой. Вопрос может касаться методов работы, рабочего места и сверхурочной работы, рабочих условий, охраны труда и техники безопасности, выработки, целей и стандартов качества, дисциплины или оплаты труда (особенно если действует схема сдельной оплаты, которая может провоцировать постоянные дискуссии относительно сроков, норм, изменения хронометража, оплаты времени ожидания или времени выполнения новых заданий и колебаний, или сокращений заработка из-за подозрительной неэффективности руководства).

Линейные менеджеры и руководители нижнего звена ежедневно решают трудовые споры, возникающие по любому из этих вопросов, и, как ожидается, решают их к удовлетворению всех сторон, не обращаясь к формальным процедурам решения трудовых споров. Тенденция к передаче обязанности решать вопросы, связанные с персоналом, линейным менеджерам повысила их ответственность за эффективное поддержание отношений с работниками. Хороший руководитель группы будет устанавливать рабочие взаимоотношения с уполномоченными профсоюзов, представляющими его или ее сотрудников и имеющими возможность поднимать среди рабочих или перед отдельными работниками вопросы, которые должны быть мирно урегулированы прежде, чем они станут проблемой.

Создание и поддержание хорошего климата в сфере отношений с работниками в организации может быть основной обязанностью высшего руководства, как советуют специалисты по персоналу. Однако на климат будет сильно влиять поведение линейных менеджеров и руководителей групп. Отдел персонала может способствовать повышению эффективности этого поведения, определяя необходимые компетенции, проводя консультации по отбору руководителей нижнего звена, гарантируя, что они достаточно подготовлены, поощряя развитие процессов управления показателями труда, которые предусматривают оценку уровня компетентности, достигнутой линейными менеджерами и руководителями групп в поддержании отношений с работниками, или оказывая ненавязчивую помощь и руководство, когда это необходимо.

ДРУГИЕ ОСОБЕННОСТИ СФЕРЫ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ОТНОШЕНИЙ

Помимо формальных и неформальных процессов, описанных выше, существует четыре важных особенности сферы производственных отношений. Эти особенности представляют собой гармонизацию, соглашение о членстве в профсоюзе организации, систему «вычетов» из заработной платы и забастовки и другие действия работников, оказывающие давление на работодателей (которые правильнее было бы назвать бездействие работников, если это подразумевает «медленную работу»[1] или «работу по правилам»[2]).

[1] Медленная работа — вид забастовки, характеризующийся умышленно замедленным темпом работы. — *Прим. пер.*

[2] Работа по правилам — вид забастовки, при котором рабочие действуют в точном соответствии с требованиями техники безопасности и другими правилами и таким образом умышленно замедляют темп производства — *Прим. пер.*

Гармонизация

Гармонизация — это процесс введения одинаковых условий найма для всех работников. Робертс (*Roberts, 1990*) отделяет его от единого и рабочего статусов следующим образом:

- Единый статус представляет собой устранение различий в основных условиях найма, чтобы присвоить всем работникам одинаковый статус. Некоторые организации идут дальше, устанавливая для всех работников одинаковую систему оплаты труда и классификации.
- Рабочий статус представляет собой процесс, в соответствии с которым промышленным рабочим предоставляют те же условия, что и служащим, обычно по достижении некоторого профессионального стандарта, например трудового стажа.
- Приведение в соответствие означает уменьшение различий в системе оплаты труда и других условий найма между различными категориями работников, обычно рабочих и служащих. Суть приведения в соответствие представляет собой применение общего подхода и критериев оплаты труда и других условий для всех работников. Он отличается от рабочего статуса тем, что в процессе приведения в соответствие некоторым служащим, возможно, придется принять отдельные условия отношений с работниками.

Согласно Дункану (*Duncan, 1989*), стремление к приведению в соответствие возникло по следующим причинам:

- *Новые технологии* — различия в статусе могут препятствовать эффективному использованию труда, а уступка в виде приведения в соответствие неизменно дается в обмен на соглашение о гибкости. Более того, технологии, сокращая количество квалифицированных канцелярских работ и повышая навыки бывших производственных рабочих, затруднили защиту различного обращения с разными категориями работников.
- *Законодательство* — закон о равной оплате за равный труд, о запрещении половой и расовой дискриминации и о защите занятости распространил и на рабочих права, которые до этого имели только служащие. Понятие равной стоимости было основным, поставившим под сомнение различия между рабочими и служащими.
- *Повышение производительности* путем более гибкого использования труда.
- *Упрощение управления персоналом* и, посредством этого, сокращение затрат.
- *Изменение установок работников* и, таким образом, повышение приверженности, мотивации и нравственности.

По мнению Робертса, вопросы нравственности, вероятно, наименее важные.

Членство в профсоюзе организации

Прием на работу только членов профсоюза, что принуждает к членству в профсоюзе организации, признан незаконным. Однако многие менеджеры предпочитают, чтобы все их работники состояли в профсоюзе, потому что в конечном итоге им облегчает жизнь наличие одного представительства для решения вопросов,

связанных с производственными отношениями, а также потому, что это предотвращает конфлиты между членами и не членами профсоюза.

Система «отчислений» из заработной платы

Отчисления из заработной платы — это система, которая заставляет руководство удерживать профсоюзные взносы у членов профсоюза. Она популярна у профсоюзов, потому что помогает сохранять членство и обеспечивает достаточно надежный источник доходов. Руководство обычно соглашается сотрудничать с профсоюзом в качестве жеста доброй воли. Оно может поддержать систему отчислений, потому что она дает руководству возможность выяснить, сколько работников являются членами профсоюза. Работодатели также знают, что в случае забастовок они могут оказать давление, угрожая прекратить отчисления. Однако закон о профсоюзах и праве на труд 1993 г. предусматривает, что для того, чтобы отчисления из заработных плат работников производились работодателем на законном основании, от работника предварительно должно быть получено письменное согласие, и оно должно продлеваться не реже, чем каждые три года. Это положение о продлении может помешать сохранению такой системы.

Забастовки

Из всех особенностей производственных отношений забастовки являются самыми политизированными. В 1980 г. правительство консерваторов уверяло, что «забастовки слишком часто становятся первым, а не последним методом борьбы». Однако все участвовавшие в переговорах — не только профсоюзы — признали, что забастовки по закону являются законным последним средством, если все остальные были неудачными. Они оказывают влияние на баланс сил между сторонами в переговорах и должны учитываться обеими сторонами.

В отличие от других стран Западной Европы, в Великобритании у работников или их профсоюзов по закону нет права на забастовки. То, что было постепенно создано с помощью общего права, представляет собой систему юридической ответственности, которая приостанавливает ответственность профсоюза за гражданские правонарушения, поскольку забастовки подпадают под правовое определение трудового конфликта и происходят «с намерением помочь разрешению трудового конфликта».

Законы, изданные консервативным правительством в 1980-х и 1990-х гг., ограничили эту юридическую неприкосновенность ситуациями, в которых профсоюз должным образом провел голосование, разрешающее или одобряющее это действие и в которых это действие затрагивает работодателя и его непосредственных работников, все вторичные действия или забастовки солидарности являются незаконными. Неприкосновенность также отменяется, если забастовка предпринята с целью принудить к приему на работу только членов профсоюза или там, где это действие не санкционировано профсоюзом и не признано им в письменной форме. Действие этого закона должно удержать от призывов к забастовкам без тщательного рассмотрения того, где сейчас проходит граница юридической неприкосновенности, и вероятного результата тайного голосования. Но тайное голосование, по сути, может узаконить забастовку.

Количество забастовок и их продолжительность в Великобритании значительно сократилось с 1970-х гг. Это сокращение было вызвано более экономическим, а не юридическим давлением. Профсоюзы были вынуждены выбирать между проведением забастовок, которые могли привести к их закрытию, и выживанием в условиях уменьшения рабочих мест, диктуемых работодателями. Кроме того, профсоюзы на производственных предприятиях обнаружили, что их члены, которые сохранили свою работу, добивались своего результативными переговорами и угрозами забастовки.

УПРАВЛЕНИЕ СОВМЕСТНО С ПРОФСОЮЗАМИ

В идеале руководство и профсоюзы учатся жить вместе, часто на основе компромисса, предполагая, что никто не получит выгоду от враждебности или постоянной конфронтации. В этой идеальной ситуации предполагается, что взаимную выгоду приносит деятельность в соответствии с духом сотрудничества, а не только документом о согласованных процедурах совместного регулирования. При этом обе стороны, по всей вероятности, придерживаются реалистичной, плюралистической точки зрения, признавая неизбежность расхождений во мнениях, даже споры, но веря, что с доброй волей обеих сторон они смогут договориться, не прибегая к забастовкам.

Конечно, реальность 1960-х и 1970-х гг. зачастую была другой. В главных отраслях промышленности, например в автомобиле- и судостроении, враждебность и конфронтация были обычным делом. А владельцы газет были склонны позволять своим профсоюзам одерживать победу над собой в интересах мира и прибыли.

Времена изменились. Как было замечено ранее, власть профсоюзов сократилась, и руководство стремилось захватить инициативу. Оно может согласиться жить с профсоюзами, но не ставит производственные отношения на первое место. Оно может считать, что легче продолжать работать с профсоюзами, потому что те предоставляют полезный, хорошо организованный канал коммуникации и способ решения трудовых конфликтов, вопросов дисциплины и безопасности. В отсутствие профсоюзов руководству потребовалось бы разработать, что было бы долго и трудно, свою собственную альтернативу, чтобы работать эффективно. Профсоюзы и их уполномоченные остаются полезным смазочным материалом. В качестве альтернативы, как предлагают Смит и Мортон (*Smith and Morton, 1993*), руководство может считать, что безопаснее отодвинуть профсоюзы на второй план, чем официально не признавать их, рискуя спровоцировать конфронтацию: «Лучше позволить им постепенно отмирать, чем получить оживляющее удобрение». Правда, этот альтернативная точка зрения была предложена Д. Перселлом (*Purcell, 1979*), который утверждал, что руководство будет иметь больше успеха в достижении своих целей, работая с профсоюзами, в частности поощряя членство и участие в делах профсоюза. Позднее в отчете Участия в промышленности (Industrial Participation) 1995 г. («К партнерству в промышленности») признавалась высокая степень общих интересов, разделяемых работодателями и профсоюзами, и подчеркивалась необходимость признать законность представительских организаций, хотя в нем не было попытки отрицать различия во мнениях и целях.

Пример значительно меняется, но существует распространенное соглашение, основанное на исследованиях, таких, как Обзор производственных отношений на

предприятиях (1990 г.), о том, что работодатели имели возможность претендовать на свои права в организации — «руководство должно руководить». Кажется, что в большинстве случаев они вернули себе контроль за тем, как они организовывают работу, особенно в отношении гибкого применения труда и универсальности. Условие статуса-кво, типичное для многих соглашений в машиностроении, в соответствии с которым руководство не могло изменить рабочие соглашения без согласия профсоюза, фактически исчезло.

Д. Перселл и Сиссон (*1983*) выявили четыре типа управления производственными отношениями:

- *Традиционалисты* придерживаются унитарных убеждений и являются противниками профсоюза с сильным управлением.
- *Утонченные патерналисты*, по существу, стремятся к единству, но они не считают само собой разумеющимся, что их работники примут цели организации или автоматически признают принятые руководством решения. Они затрачивают значительное время и ресурсы, чтобы иметь гарантию, что их работники придерживаются верной позиции.
- *Изощренные модернисты* являются либо сторонниками конституционной формы правления, где границы коллективных переговоров четко указаны в соглашениях, но руководство свободно в принятии решения по вопросам, которые не являются предметом такого соглашения, либо консультантами, которые принимают коллективные переговоры, но не хотят ничего четко прописывать в коллективном соглашении, а вместо этого стремятся свести к минимуму объем совместного регулирования и подчеркнуть совместные консультации относительно «проблем», которые должны быть решены, а не постоянных «конфликтов».
- *Типичные модернисты* являются прагматиками или соглашателями. Профсоюзы признаются, но производственные отношения рассматриваются, главным образом, как борьба с пожарами, и считаются непроблематичными, если не доказано обратное. Это самый типичный подход.

Однако работа с профсоюзами может подразумевать применение более позитивного партнерского подхода, словами Джона Манкса (*John Monks, 1994*), «нахождение общей основы в вопросах, которые лучше всего решать совместно». Там, где заключены коллективные договоры, можно придерживаться философии объединяющих переговоров или сотрудничества на переговорах, основанной на понимании взаимной зависимости руководства и работников и признании обеими сторонами того, что это — средство достичь большего для самих себя.

УПРАВЛЕНИЕ БЕЗ ПРОФСОЮЗОВ

Большинством организаций, как выяснилось в обзоре отношений с работниками на предприятиях 1998 г., фактически управляют без профсоюзов. Н. Миллворд и др. (*Millward et al, 1992*) в третьем обзоре производственных отношений на предприятиях установили, что отношения с работниками без профсоюзов имели следующие характеристики:

- В большинстве случаев менеджеры считали, что отношения с работниками в секторе, не имеющем профсоюза, лучше, чем в секторе с профсоюзом.
- Забастовки были почти неслыханным событием.
- Текучесть кадров была высокой, но количество невыходов на работу было не бóльшим.
- Уровень оплаты труда обычно устанавливало руководство в одностороннем порядке.
- Разброс заработных плат был выше, они были больше связаны с рыночной ситуацией, и больше применялась оплата, ориентированная на показатели работы. Также было больше примеров низкой оплаты труда.
- В общем, не применялись никакие альтернативные методы представительства работников, которые заменили бы профсоюзы.
- Отношения с работниками поддерживались значительно более неформально, чем в секторе с профсоюзом. В четверти организаций без профсоюза не существовало процедур решения трудовых споров, и примерно пятая часть не имела формальных дисциплинарных процедур.
- В большинстве случаев менеджеры считали, что они не ограничены в выборе способов организации работы.
- Использование труда было более гибким, чем в секторе с профсоюзом, что предполагало большее привлечение внештатных и временных работников.
- У работников в секторе без профсоюза вероятность быть уволенными в два с половиной раза выше, чем у работников организаций, в которых есть профсоюз, и случаев принудительного сокращения больше.

В обзоре делается вывод, что многие различия между предприятиями, имеющими и не имеющими профсоюз, можно объяснить тем, что фирмы без профсоюза, как правило, меньше, и тем фактом, что многие такие фирмы были самостоятельными, а не являлись частью более крупного предприятия.

Другая характерная черта, не упомянутая в обзоре, представляет собой применение в фирмах, не имеющих профсоюза, индивидуальных договоров вместо коллективного договора. Теоретически работники могут заключать такие договоры в результате переговоров, но, как выяснилось в исследовании Английского политехнического университета, на 500 предприятиях, которые они исследовали, существует низкая активность в ведении переговоров. В качестве вывода заключается, что индивидуальные договоры «отражают присущее неравенство власти на переговорах», и это предполагает, что роль профсоюзов постоянна.

С точки зрения самих работников картина отношений с работниками нарисована не очень удовлетворительно, но, по всей видимости, это типично для маленьких, самостоятельных компаний. Некоторые из них, вероятно, представляют собой то, что М. Марчингтон (*Marchington, 1995*) описывает как традиционного работодателя, применяющего потогонную систему. Давление на компанию может оказывать управление затратами, повышение гибкости и ответная реакция на потребительский спрос. Это цели, которых, по мнению руководства, можно достичь только без вмешательства профсоюза.

Некоторыми крупными организациями, например *IBM* и *Marks & Spencer*, управляют без профсоюзов, применяя, по сути, политику «замещения профсоюза». Она предлагает полный компенсационный пакет, который работники могут рассматривать как привлекательную альтернативу членству в профсоюзе. Пакет обычно включает высоко конкурентную заработную плату с приведенными в соответствие условиями найма, отборочные тесты, предназначенные для того, чтобы выбрать людей, соответствующих организационным нормам, сосредоточенность на рабочих коммуникациях и распределении информации, программы введения в должность, нацеленные на то, чтобы работник принял организационный дух, упор на обучение и карьерный рост и приверженность обеспечению безопасности и удовлетворения работой. Такие организации могут решительно придерживаться модели УЧР (хотя они бы не описали ее таким образом, и это тот подход, который они использовали до того, как было придумано УЧР).

Методы УЧР в отношении повышения приверженности с помощью процессов вовлечения и коммуникаций обеспечивают маршрут, которым следуют некоторые организации, не имеющие профсоюза, для того, чтобы поддерживать удовлетворительный климат в сфере отношений с работниками. Однако это не легко. Достичь успеха маловероятно, если УЧР не соответствует основным ценностям организации и не согласуется со стилем управления, а также если к внедрению процессов УЧР не применяется последовательный и интегрированный подход.

50. ВЕДЕНИЕ ПЕРЕГОВОРОВ И ДОСТИЖЕНИЕ СОГЛАШЕНИЙ

Коллективные переговоры требуют применения навыков их ведения. Такие навыки необходимы также в процессе переговоров о заключении коллективных договоров об условиях найма. Навыки ведения переговоров требуются и во многих других аспектах управления персоналом и развития, включая, к примеру, заключение индивидуальных трудовых договоров и договоров с внешними специалистами или агентствами по подбору персонала, но эта глава посвящена навыкам, применяемым в переговорах между руководством и профсоюзами. Она охватывает природу и процесс переговоров, нормы ведения переговоров, этапы переговоров и вкратце необходимые навыки.

ПРИРОДА ПЕРЕГОВОРОВ

Вести переговоры — значит разговаривать с целью определить условия соглашения. Провести переговоры — значит пройти этапы, необходимые для того, чтобы договориться об условиях урегулирования спора. Коллективные переговоры — это, по существу, процесс обсуждения, совещания и, как ожидается, достижения согласия без привлечения силы (хотя в их ходе обе стороны могут прибегать к резким выражениям).

В процессе переговоров стороны достигают договоренности. Это означает, что они соглашаются на компромиссные условия, которые в случае переговоров о заработной плате могут находиться между исходными требованиями профсоюза повысить ее, скажем, на 6% и начальным ответом работодателя, скажем, 3%. То, на какой точке между этими цифрами достигается соглашение, будет зависеть от относительного влияния обеих сторон на переговорах, от реальности предложения или ответа, от уровня навыков ведения переговоров, проявляемого обеими сторонами, и от крайней решимости одной из сторон настаивать на своей позиции или не уступать (это может зависеть от влияния на переговорах).

ВЕДЕНИЕ ПЕРЕГОВОРОВ

Переговоры происходят тогда, когда две стороны встречаются, чтобы прийти к соглашению. Это может быть процесс сближения (в терминах торговли он иногда упоминается как ситуация «желание продавца — желание покупателя»), при котором обе стороны одинаково сильно хотят достичь взаимовыгодного соглашения. Ясно, что если этого можно достичь вместо результата, при котором одна сторона выигрывает, а другая проигрывает, то будущие отношения между сторонами с большей вероятностью будут гармоничными. Определенно, что главной целью любых переговоров должно быть их проведение на этой основе.

Однако некоторые переговоры можно описать как «расходящиеся», при которых одна или обе стороны стремятся выиграть у другой как можно больше, в то же время

отдавая как можно меньше. В таких условиях переговоры могут быть военной игрой. Они представляют собой сражение в том смысле, что участники противопоставляют друг другу свои умственные способности, и в то же время вводят тяжелую артиллерию в форме санкций или угрозы их применения. Как и другие сражения, процесс переговоров может приносить сомнительную победу, после которой обе стороны, включая кажущегося победителя, отходят оплакивать свои потери и зализывать свои раны. Переговоры представляют собой игру в том смысле, что обе стороны пытаются победить, но существуют различные нормы и правила, которые они негласно применяют или признают, хотя и могут их нарушать в пылу битвы.

Обычные переговоры можно разбить на четыре этапа:

1) подготовка к переговорам: постановка целей, определение стратегии и даты проведения;
2) начало переговоров;
3) собственно переговоры;
4) завершение.

Прежде чем подробно анализировать эти этапы, полезно рассмотреть процесс переговоров и перечислить типичные правила переговоров.

Процесс переговоров

Процесс переговоров состоит из трех различных, хотя и связанных, функций. Во-первых, участники переговоров излагают коллегам, стоящим по другую сторону, свою позицию. Во-вторых, они прощупывают слабые места в позиции представителей противоположной стороны и пытаются убедить их, что они должны перейти, поэтапно, если это неизбежно, со своей нынешней позиции на позицию, которая ближе к тому, чего хотят участники. В-третьих, они корректируют или подтверждают свою первоначальную оценку позиции, которой придерживаются на переговорах, в свете собранной информации и реакций их коллег с противоположной стороны для того, чтобы выбранная позиция была как можно более удобной, когда наступит время подвергнуть ее испытанию.

Суть процесса переговоров описана Т. Петерсом (*Peters, 1968*):

> В умелых руках позиция на переговорах выполняет двойную функцию. Она прячет и она открывает. Позиция на переговорах используется, чтобы показать — постепенно, шаг за шагом развернуть — максимальные ожидания участника переговоров, в то же самое время, скрывая как можно дольше его минимальные ожидания. Косвенными средствами, такими как способ и выбор времени изменения вашей позиции, вы, как участник переговоров, пытаетесь убедить другую сторону в том, что ваши максимальные ожидания на самом деле являются минимальной точкой разрыва отношений. С того момента, когда в начале переговоров вы приняли соответствующую позицию, каждое ее изменение должно все больше прояснять ваши максимальные ожидания. И каждое изменение должно быть спланировано для того, чтобы оказать давление на другую сторону или подтолкнуть ее дать в ответ столько же информации, сколько вы предоставили ей.

Правила ведения переговоров

В коллективных переговорах существуют определенные нормы, которые большинство опытных и ответственных участников переговоров понимают и принимают, хотя они никогда не декларируются и в действительности могут быть нарушены сгоряча или новичками в игре переговоров. Эти нормы способствуют

созданию атмосферы доверия и понимания, которая имеет большое значение в сохранении стабильных отношений на переговорах, которые выгодны обеим сторонам. Некоторые из самых распространенных норм перечислены ниже:

- Что бы ни случилось во время переговоров, обе стороны используют процесс переговоров в надежде прийти к соглашению.
- Поскольку предпочтительнее вести переговоры цивилизованно и дружелюбно, нападки, резкие выражения, угрозы и (контролируемую) вспыльчивость участники переговоров используют для того, чтобы подчеркнуть решимость добиться своего и поколебать уверенность и самообладание оппонентов. Однако обеим сторонам следует рассматривать их как законные тактические приемы и не позволять ослаблять основную уверенность в честности друг друга или желании договориться, не прибегая к радикальным действиям.
- Неофициальные обсуждения взаимовыгодны как средство выяснения установок и намерений и устранения трудностей на пути к соглашению, но о них не следует упоминать во время проведения официальных переговоров без предварительного согласия обеих сторон.
- Каждая сторона, как правило, должна быть готова отойти от своей первоначальной позиции.
- Обычно, хотя и необязательно, в ходе переговоров каждая сторона по очереди делает предложения и встречные предложения, которые неуклонно ведут к соглашению.
- Уступки, однажды сделанные, нельзя взять назад.
- Предложения не должны отменяться, хотя законно сделать и забрать назад предложение, действительное при каком-либо условии.
- Третью сторону не следует привлекать до тех пор, пока обе стороны не согласятся, что без нее не будет дальнейшего продвижения.
- Окончательное соглашение должно означать точно то, что в нем говорится — без обмана, а утвержденные условия должны быть осуществимы без внесения поправок.
- Окончательное соглашение следует формулировать таким образом, чтобы другая сторона, насколько возможно, сохранила лицо или доверие.

Подготовка к переговорам

Переговоры проходят в атмосфере неопределенности. Ни одна сторона не знает, насколько жесткой является позиция другой стороны, или чего она хочет на самом деле и что будет готова принять. Они не знают, насколько другая сторона будет готова уступить и насколько твердые у нее убеждения.

В типичных переговорах о заработной плате профсоюзы или представительские органы, предъявляющие требования, обычно определяют три вещи:

- цель, которой они хотели бы достичь;
- минимум, который они примут;
- исходное требование, которое, по их мнению, будет с наибольшей вероятностью способствовать достижению цели.

Работодатели определяют три вещи, связанные с предыдущими:

- цель соглашения, которой они хотели бы достичь;

- максимум того, что они готовы уступить;
- первоначальное предложение, которое они сделают и которое обеспечило бы им достаточную возможность для маневра в достижении своей цели.

Различие между требованием профсоюза и предложением работодателя представляет диапазон переговоров. Если ваш максимум превышает их минимум, это будет диапазон соглашения. Это показано на рис. 50.1. В этом примере вероятность прийти к соглашению без больших трудностей достаточно высока. Именно тогда, когда ваш максимум меньше их минимума, как на рис. 50.2, начинаются проблемы. В течение некоторого периода времени переговоры, в которых существует диапазон соглашения, протекают так, как показано на рис. 50.3.

Рис. 50.1. Диапазон переговоров в пределах диапазона соглашения

Рис. 50.2. Диапазон переговоров с разрывом

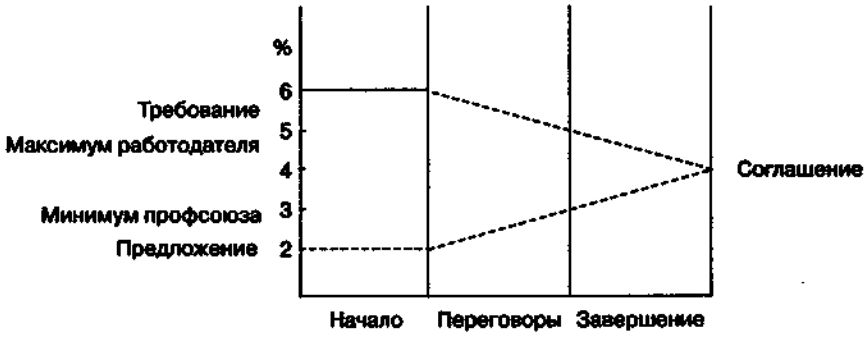

Рис. 50.3. Этапы переговоров

Цели

Цели в форме планируемого соглашения, первоначального и минимального/максимального предложений и договоренностей будут обусловлены:

- восприятием обеими сторонами относительной силы их доводов;
- относительным влиянием двух сторон;
- допускаемым сторонами пространством для переговоров;
- способностью работодателя платить;
- ставками, существующими в других организациях;
- уровнем инфляции — хотя работодатели неохотно допускают, что их работа состоит именно в том, чтобы защищать своих работников от инфляции, стоимость жизни зачастую является одним из главных аргументов, выдвигаемых профсоюзом в пользу повышения заработной платы.

Стратегия

Чтобы достичь планируемого соглашения, следует четко спланировать стратегию ведения переговоров, включая максимум того, что участник переговоров готов уступить, отойдя на подготовленную для отступления позицию. Необходимо принять два решения:

1. Каких этапов придерживаться, двигаясь, в случае профсоюза, от исходного требования к окончательному соглашению и, в случае работодателя, от первоначального к последнему предложению. Это зависит от допускаемого пространства для ведения переговоров.
2. Предложение, которое работодатель хочет использовать в ответ на любое предложение, выдвинутое профсоюзом. Целью работодателя должно быть обеспечение возможностей для уступок в ходе переговоров. С его точки зрения многое говорит и в пользу наличия в запасе различных условий, которые можно предложить профсоюзам принять в обмен на любые уступки, которые он готов сделать. Работодатели могут, к примеру, запросить длительный период до следующего соглашения в обмен на повышение их предложения.

Подготовительные меры

Участники переговоров должны тщательно к ним готовиться, чтобы, используя выражение Анурин Беван (*Aneurin Bevan*), «не идти голым к столу заседаний». Следует предпринять следующие меры:

- Составить перечень аргументов, которые можно использовать в поддержку своей позиции.
- Составить перечень вероятных аргументов или контраргументов, которые другая сторона, по всей видимости, собирается использовать.
- Составить перечень контраргументов на аргументы другой стороны.
- Собрать данные, необходимые для поддержки вашей позиции.
- Подобрать команду, которая будет вести переговоры — она никогда не должна включать меньше двух членов, а для важных переговоров следует включить трех или более. Один возглавит ее и будет в основном вести переговоры, другой должен вести заметки и предоставлять первому необходимую вспомогательную информацию, а остальные будут наблюдать за коллегами с противоположной стороны и играть на переговорах определенную роль в соответствии со своими инструкциями.
- Провести с членами команды инструктаж по их ролям и по стратегии и тактике ведения переговоров, которая будет применяться — если нужно, на этой стадии следует подготовить заявления или аргументы, которые должны использоваться в соответствии со стратегическим планом.
- Отрепетировать с членами команды их роли; их можно попросить повторить свои вопросы другим членам и проанализировать их ответы; или кто-то может изобразить заядлого спорщика и заставить руководителя и других членов команды справляться с трудными вопросами либо возможными на переговорах уловками.

На этом этапе можно неформально встретиться с одним или несколькими представителями другой стороны, чтобы разузнать их позицию, хотя они будут выведывать вашу. Эту «систему заблаговременного предупреждения» можно использовать для того, чтобы привести обе стороны в состояние готовности изменить их вероятные первоначальные требования или ответы, убеждая либо в силе вашей собственной позиции, либо, поняв их решимость, настаивать на своем требовании или противодействовать.

Начало

Тактика начала переговоров может быть следующей:

- Начать с реалистичного предложения и двигаться умеренно.
- Выразить сомнение в позиции другой стороны при создавшихся условиях; не лишать ее способности двигаться.
- Выяснить установки, задать вопросы, наблюдать поведение и, кроме всего, слушать, чтобы оценить сильные и слабые стороны другой стороны, ее тактику и степень, в которой она может блефовать.
- Не делать никаких уступок на этой стадии.
- На предложения и ожидания отвечать уклончиво (много не говорить).

Собственно переговоры

После первого хода наступает главная фаза переговоров, в которой расхождение ограничено начальными позициями, и стороны пытаются убедить друг друга в том, что их аргументация достаточно веская, чтобы заставить другую сторону за-

ключить соглашение менее выгодное, чем они планировали. Можно применить следующие тактические приемы.

- Всегда делайте условные предложения: «Если вы сделаете это, то я рассмотрю возможность сделать то» — помните слова: если ... то ... .
- Никогда не делайте односторонних уступок: всегда меняйте их на уступки с другой стороны: «Если я уступаю X, то я ожидаю, что вы уступите Y».
- Договаривайтесь о предложении в целом: не следует позволять другой стороне срывать переговоры пункт за пунктом.
- Оставляйте вопросы открытыми, чтобы выжать максимальную выгоду из потенциальных уступок.

Завершение

Когда и как участникам переговоров следует их завершить, — это спорный вопрос, это зависит от оценки силы аргументации другой стороны и ее решимости идти до конца. Существуют различные техники завершения переговоров:

- предложение уступки, предпочтительно минимальной, которая обменивается на договоренность заключить соглашение — уступка может быть предложена более категорично, чем на стадии собственно переговоров: «Если вы согласны заключить соглашение по X, то я уступлю Y»;
- заключение сделки: компромисс или внесение чего-то нового, такого, как увеличение срока действия соглашения, согласие на постепенное повышение заработной платы или совместное заявление о намерении сделать что-либо в будущем (например внедрение плана производительности);
- подведение итогов того, что произошло на данный момент времени, подчеркивая сделанные уступки и движение навстречу, и заявление о том, что окончательная позиция достигнута;
- давление через угрозу пагубных последствий, которые появятся, если «окончательное» требование не согласовано или «окончательное» предложение не принято;
- предоставление другой стороне выбора между двумя направлениями действия.

Работодателям не следует делать окончательного предложения, если они этого не подразумевают. Если в действительности оно не последнее, и профсоюз сочтет это блефом, работодатели, возможно, будут вынуждены делать дальнейшие уступки, а доверие к ним будет подорвано. Каждая сторона, конечно, будет пытаться заставить другую обнаружить, в какой степени она достигла своей окончательной позиции. Но участникам переговоров не следует допускать давления. Если участники не хотят связывать себя и таким образом избежать девальвации слова «окончательное», им следует как можно решительней заявить, что это самое крайнее, на что они готовы пойти. Однако нормы ведения переговоров признают, что дальнейшее движение от этой «окончательной позиции» все же можно сделать на основе *услуга за услугу*.

НАВЫКИ ВЕДЕНИЯ ПЕРЕГОВОРОВ И УМЕНИЕ ДОСТИГАТЬ СОГЛАШЕНИЯ

Навыки ведения переговоров

Основные навыки ведения переговоров включают:

- *аналитические способности* — способность оценивать ключевые факторы, которые повлияют на установку и тактику ведения переговоров обеих сторон, и на основе этой оценки гарантировать, что все факты и аргументы, которые могут быть использованы в поддержку позиции участника переговоров или для прогнозирования позиции другой стороны, хорошо выстроены;
- *эмпатия* — способность поставить себя на место другой стороны, чтобы понять не только то, что она надеется достичь, но и то, почему у нее есть эти ожидания, и в какой степени она полна решимости их осуществить;
- *способность планировать* — разрабатывать и реализовывать стратегию и тактику ведения переговоров, но быть готовым проявлять тактическую гибкость в свете событий, происходящих во время переговоров;
- *навыки ведения диалога* — способность успешно устанавливать контакт с другими людьми; быть убедительным, но допуская возражения; придерживаться своей точки зрения, не используя ее как возможность привести другую сторону к потере лица; проявлять уважение к аргументам и точке зрения другой стороны, если они обоснованны, но поставить их под вопрос, если они сомнительны; быстро реагировать на меняющиеся настроения и реакции, чтобы не упустить благоприятную возможность продвинуться к согласию (а достижение согласия является основной целью);
- *коммуникативные навыки* — способность передавать информацию и приводить доказательства ясно, уверенно и логично, и в то же время быть готовым выслушать другую сторону и ответить соответствующим образом.

Умение достигать соглашения

Умение достигать соглашения подразумевает:

- способность понимать, в какой степени другая сторона хочет или на самом деле считает возможным достичь выполнения своих требований или защитить свое предложение;
- противоположная способность не выдавать реальные стремления (на переговорах, как было замечено ранее, скрывают не меньше, чем раскрывают) — на рынке продавцам всегда легче торговаться с покупателями, которые так или иначе обнаружили, что они жаждут этой вещи;
- гибкий реализм — способность делать практические движения в процессе переговоров, чтобы сократить требования или повысить предложения, которые будут демонстрировать, что участник переговоров стремится к разумному соглашению и готов соответствующим образом ответить на движения, сделанные другой стороной;
- уважение — способность демонстрировать другой стороне, что участник переговоров уважает и принимает всерьез ее точку зрения, даже если он, или она с ней не соглашается;
- чуткость — способность чувствовать изменения в настроениях и направлениях движения или слабые места в аргументах и быстро реагировать, чтобы использовать момент.

Приобретение навыков

Навыки ведения переговоров и умения торговаться развиваются на практике. В некоторой степени их можно отрабатывать в аудиториях через ролевые игры и моделирование, но они никогда не смогут заменить реального участия в переговорах с другой стороной и обсуждения требований и контрпредложений, высказывания мнений, регулирования противоборства, разработки и осуществления тактических приемов, необходимых для достижения удовлетворительного соглашения. Полезно осознавать потребность применить навыки, перечисленные выше, но они приобретают значение только во время настоящих переговоров.

Лучший способ научиться — быть вспомогательным членом команды с возможностью наблюдать и обсуждать тактику, подходы и навыки, используемые обеими сторонами, и планомерно, все больше и больше, вносить свой вклад. Хороший руководитель команды будет растить новичка, будет рассматривать характер каждых переговоров, чтобы оценить, что прошло правильно или ошибочно и почему. Именно так автор приобрел свои навыки ведения переговоров, и это сослужило ему добрую службу, когда он столкнулся с задачей руководства командой на уровне компании, местном и государственном уровне в возбуждающем, захватывающем, а иногда вызывающем неуверенность в своих силах процессе переговоров.

51. ВОВЛЕЧЕНИЕ И УЧАСТИЕ РАБОТНИКОВ В УПРАВЛЕНИИ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

Уменьшение значения профсоюза, о котором говорилось в главе 48, означало, что во многих организациях больше внимания уделялось не коллективным переговорам, а другим формам участия работников в управлении. Этот интерес подкреплялся искусством УЧР, которое пропагандирует развитие взаимной приверженности, делегирования полномочий и прямых коммуникаций. Том Петерс (*Tom Peters, 1988*) предполагал, что работодателям следует «вовлекать всех во все» с тем, что «результатом должна быть производительность, достигающая нескольких сотен процентов».

В этой главе:

- Определены и разграничены вовлечение и участие настолько, насколько разграничение возможно — существует ряд различных определений.
- Выявлены формы и уровни процессов вовлечения и участия работников и основания для их внедрения.
- Описаны основные процессы вовлечения — обзоры установок, кружки качества и системы внесения предложений (коммуникативные методы, такие как совещания в группах, обсуждаются в следующей главе).
- Исследованы основные методы участия — общие консультативные комитеты, советы предприятий (особенно Европейские советы предприятий) и директора от рабочих.
- Оценены примеры процессов вовлечения и участия и выгоды, которые они приносят.
- Рассмотрены подходы к внедрению вовлечения и участия.

ОПРЕДЕЛЕНИЯ

Термины «вовлечение» и «участие» иногда употребляют как синонимы, охватывающие все формы информирования работников и их представителей, консультаций с ними и их участия, кратко выражаемые во фразе «предоставление работникам голоса». Коллективные переговоры можно исключить из этого определения. Данные термины могут отсылать к любым процессам в организации, которые введены ее руководством, чтобы передавать работникам информацию о коммерческих инициативах, решениях и результатах. Употребляемые как взаимозаменяемые, они могут также охватывать процедуры, механизмы и процессы, которые введены руководством односторонне или по согласованию с профсоюзами, таким образом, давая работникам возможность через свой профсоюз (профсоюзы) или другой представительский

орган оказывать влияние и участвовать в принятии решений по вопросам, затрагивающим их интересы.

Институт персонала и развития в своем кодексе вовлечения и участия работников, например, использует термин «участие», чтобы обозначить и вовлечение, и участие. Однако многие комментаторы проводят различие между вовлечением и участием работников, хотя существует много различных толкований их значения, которые изложены ниже.

Вовлечение работников

По определению М. Марчингтона и Д. Гудмена (*Marchington and Goodman, 1992*), вовлечение работников состоит из «тех практик, которые преимущественно введены руководством и предназначены для того, чтобы повысить у работников знание организации и приверженность ей». Они считают, что от этого выражения «пахнет инициативой работодателя». Работодатель предоставляет работникам возможность принять участие в работе организации «больше, чем просто вести переговоры о заработной плате/работе».

Согласно Брайану Стивенсу (*Brian Stevence*), директору Общества вовлечения и участия (*1990*), «Вовлечение предполагает признание того, что работники имеют большой неиспользованный потенциал, но что руководители сохраняют право руководить».

Марчингтон и Гудмен считают, что вовлечение работников отличается от коллективных переговоров и производственной демократии, «обе из которых являются явными формами разделения власти между руководством и работниками — через их представителей— и совместного принятия решений». Они уверены, что «вовлечение, возможно, имеет не такое конкретное и строгое, а более общее значение, чем участие».

Участие

Д. Гест и Д. Фетчетт (*Guest and Fatchett, 1974*) определяют участие как «любой процесс, с помощью которого человек или группа людей определяют (т.е. намеренно оказывают влияние), что другой человек или группа людей будет делать». Б. Стивенс (*Stevens, 1990*) считает, что «участие говорит о том, что работники играют большую роль в процессе принятия решения». М. Марчингтон и др. употребляют термин «участие, чтобы обозначить «влияние работников, которое может быть реализовано через переговоры по широкому кругу вопросов, связанных с организацией и выполнением работы и условиями найма».

Производственная демократия

Термин «производственная демократия» активно употребляли в конце 1970-х гг., чтобы сказать о формах распределения власти в отрасли, при профсоюзах, имеющих значительное влияние на то, как она функционирует. Цель производственной демократии — увеличить права работников или их представителей на участие в принятии решений, часто путем назначения в правления компаний «директоров от рабочих». Это была эпоха Комитета Буллока (Комитет исследования производственной демократии), который в 1977 г. представил отчет о том,

как работники (через свои профсоюзы) должны быть представлены в советах директоров частных компаний, а не о том, *должны ли* они вообще быть там представлены. Отчет Буллока был полностью отвергнут, и в современной Великобритании производственная демократия обсуждается мало.

Различие между вовлечением работников и участием

Подводя итог, *вовлечение работников* — это процесс, который обычно инициирует руководство организации, чтобы повысить количество информации, предоставляемой работникам, и таким образом усилить их приверженность. В процессах вовлечения работники, как правило, рассматриваются как отдельные лица, т. е. эти процессы направлены на них напрямую, лично, а не через их представителей.

В противоположность этому, *участие* говорит о коллективных, а не индивидуальных процессах, которые дают работникам возможность через своих представителей влиять на принятие решений. Термин «участие» можно распространить и на различные формы финансового участия, такие, как участие работников в прибылях.

ЦЕЛИ ВОВЛЕЧЕНИЯ И УЧАСТИЯ

Институт персонала и развития в своем *Кодексе вовлечения и участия в Великобритании* (1993 г.) утверждает, что вовлечение и участие работников в любой организации должно стремиться к:

- формированию приверженности всех работников успеху организации;
- предоставлению организации возможности лучше удовлетворять потребности ее клиентов и адаптироваться к меняющимся требованиям рынка, а следовательно, максимально улучшить ее перспективы и перспективы тех, кто в ней работает;
- помощи организации в повышении производительности и других показателей труда и в применении новых методов работы в соответствии с новыми технологиями, привлекая ресурсы знаний и практических навыков всех своих работников;
- повышению удовлетворенности работников своим трудом;
- предоставлению всем работникам возможности оказывать влияние и участвовать в принятии решений, которые могут затрагивать их интересы.

В 1988 г. Конфедерация британской промышленности заявила, что она уверена в том, что вовлечение работников:

- представляет собой ряд процессов, предназначенных для того, чтобы гарантировать поддержку, понимание и оптимальный вклад всех работников в организацию и их приверженность ее целям;
- помогает организации предоставить своим потребителям и клиентам самое лучшее обслуживание наиболее рентабельным образом;
- влечет за собой предоставление работникам возможности влиять и, где нужно, участвовать в принятии решений по вопросам, которые их затрагивают;
- является составной частью хорошей управленческой практики и поэтому не ограничивается взаимоотношениями с представителями работников;

- может развиваться исключительно добровольно и на основе, которая подходит к видам деятельности, структуре и истории организации.

Как объясняют Кесслер и Ф. Бейлис (*Kessler and Bayliss, 1992*), подход Конфедерации британской промышленности — индивидуальный и унитарный, и некоторые работодатели могут счесть, что ее политика вовлечения неудачна, если работники все еще привязаны к коллективным действиям с помощью профсоюзов.

Как указывает Бирдвелл (*Beardwell, 1998*), вопрос состоит в том, как образом можно дать работникам «голос». Он считает ключевым вопрос: «Что лучше всего отражает перспективы работника в моей организации». Он также объясняет, что руководство за последние десять лет отошло от понятия «взаимность» и более озабочено достижением согласия через партнерство, но этот подход принижает значение голоса работников.

ФОРМЫ ВОВЛЕЧЕНИЯ И УЧАСТИЯ

М. Марчингтон (*Marchington, 1995*) выявил следующие пять форм вовлечения и участия.

Нисходящие коммуникации

Нисходящие коммуникации (совещания в группах) идут от менеджеров к работникам с целью информировать и «обучить» работников, чтобы они приняли планы руководства. В начале 1990-х гг. это была самая популярная в Великобритании форма вовлечения работников.

Решение проблем по восходящей линии

Решение проблем по восходящей линии рассчитано на использование знаний и мнений работников, либо индивидуальных, либо на уровне малых групп. Целями являются увеличение запаса идей в организации, поощрение отношений сотрудничества в работе и признание изменений законными. Обзор установок, кружки качества, системы внесения предложений обсуждаются ниже, управление всеобщим качеством, комиссии по обслуживанию потребителей, возможно, тоже входят в эту категорию.

Участие в решении задач

Процессы участия в решении задач и перепланировании работ поощряют работников при расширении круга или типа задач, которые на них возложены. Можно применять такие подходы к планированию работ, как горизонтальное перепланирование (расширение круга обязательных задач на одном уровне), обогащение работ, вертикальная ролевая интеграция (увеличение ответственности за выполнение обязанностей руководителя нижнего уровня) и работа в группе (там, где группа организует свою собственную работу для того, чтобы стать «самоуправляемой»).

Участие в консультациях и представительстве

Участие в консультациях и представительстве дает работникам возможность через своих представителей принимать участие в принятии решений. Одна из це-

лей руководства, поощряющего эту форму участия, — использовать ее как предохранительный клапан — альтернативный официальным обсуждениям, посредством которого можно справиться с более глубокими трудовыми конфликтами. Руководство некоторых предприятий вводило совместные консультации, чтобы препятствовать признанию профсоюзов и, как считается, даже для того, чтобы подрывать их деятельность. Этот тип участия принимает форму совместных консультативных комитетов, которые описаны ниже в данной главе. Назначение директоров от рабочих тоже попадает в эту категорию.

Финансовое вовлечение/участие

Финансовое вовлечение или участие принимает формы таких систем, как участие в прибылях и долевая собственность работников. Некоторые компании также используют участие в доходах как средство вовлечения. Информация о показателях работы компании предоставляется работникам как часть этой системы, и их поощряют обсуждать со своими менеджерами или руководителями групп причины успеха или неудачи и методы повышения этих показателей. Целью таких систем является обучение работников и достижение их приверженности.

РАЗНООБРАЗИЕ ФОРМ ВОВЛЕЧЕНИЯ И УЧАСТИЯ

Вовлечение и участие может меняться в соответствии с тем уровнем, на котором оно происходит, с тем, в какой мере решения принимаются сообща, и с тем, в какой степени формализованы их механизмы.

Уровни

Вовлечение и участие на разных уровнях предприятия принимает различные формы, которые определены Производственным обществом (1974 г.). Эти уровни описаны ниже.

На *уровне выполнения работы* вовлекаются группы и их руководители, эти процессы включают передачу информации о работе и обмен идеями о том, как ее следует выполнять. Они, по существу, неформальные.

Уровень управления может включать распределение информации и совместное принятие решений по вопросам, которые оказывают влияние на планирование и выполнение работы, по рабочим соглашениям и условиям. Здесь имеются ограничения. Руководство в целом и отдельные менеджеры должны сохранять власть, чтобы делать то, что требует их должность. Вовлечение не подразумевает безвластия. Однако оно действительно требует со стороны руководства готовности поделиться своей властью в принятии решений. На этом уровне вовлечение и участие может стать более формализованным и проходить посредством консультативных комитетов, инструктивных групп или советов предприятия, включающих руководство работников или их представителей.

На *уровне формирования политики*, где определяется направление, в котором идет предприятие, всеобщее участие предполагало бы распределение власти в принятии ключевых решений. Это мало практикуется в Великобритании, хотя могут существовать процессы передачи информации о предложенных планах (которые почти наверняка не раскрывали бы предложений о приобретениях, сокращении

капиталовложений или других, где жизненно важно соблюдение коммерческой тайны) и обсуждения их реализации.

На *уровне собственности* участие подразумевает владение акциями, которое не имеет значения, если работники не имеют достаточно власти, чтобы через право голосования определять состав правления. Эта форма не является характерной чертой отношений с работниками в Великобритании.

В какой степени решения принимаются сообща

На одном конце шкалы руководство компании принимает решения единолично; на другом конце, теоретически, но никогда на практике, если не считать рабочие кооперативы (почти несуществующие в Великобритании), решения единолично принимают работники. Между этими крайностями лежит ряд промежуточных точек, которые могут быть отражены в виде шкалы (рис. 51.1).

То, на какой точке этой шкалы участие должно или может иметь место на любом уровне в организации, зависит от установок, готовности и энтузиазма как руководства, так и работников. Руководство может сопротивляться тому, чтобы уступить слишком много своей власти, если не считать ситуации, когда оно находится под давлением профсоюзов (что сегодня маловероятно) или директив Европейского Сообщества по консультациям с работниками.

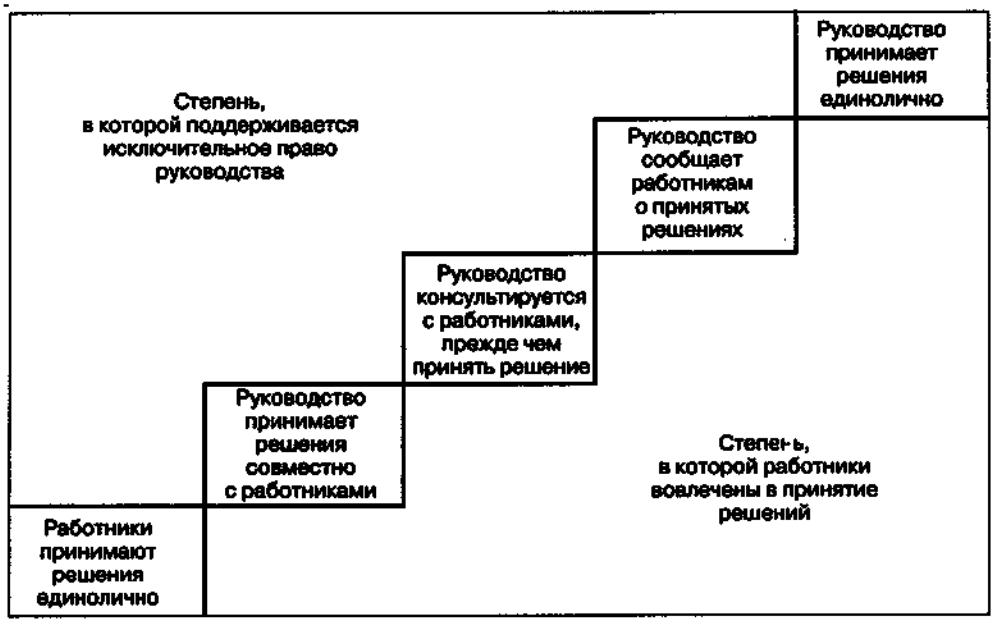

Рис. 51.1. Шкала участия

Механизмы вовлечения и участия

На уровне работников вовлечение и участие должно быть как можно более неформальным. Группы можно собрать по конкретному случаю, чтобы рассмотреть конкретную проблему, но официальных комитетов следует избегать. Совещания в группах (глава 52) можно использовать для того, чтобы обеспечить неформальные двусторонние коммуникации.

На следующем, более высоком уровне, большая официальность может быть уместной в больших организациях. Использование консультативных комитетов или советов подразделений предприятия имеет свои рамки с тщательно определенной компетенцией по вопросам, которые они могут обсуждать. На уровне организации можно учредить совет предприятия.

На уровне формирования политики советам предприятий может быть дана возможность обсуждать вопросы политики, однако если окончательное решение по любому вопросу, который явно не может быть предметом переговоров, принимается на уровне правления компании, совет предприятия может рассматриваться как неэффективный орган.

Дополнительные механизмы вовлечения на общеорганизационной основе представлены кружками качества и системами внесения предложений, которые обсуждаются в двух последних разделах этой главы.

ОБЗОРЫ УСТАНОВОК

Обзоры установок являются надежным способом вовлечения работников путем выяснения их точек зрения по вопросам, которые их затрагивают. Кроме этого обзоры установок можно использовать для того, чтобы:

- предоставить детальную информацию о предпочтениях работников;
- предупредить о возможных проблемных зонах;
- установить причину конкретных проблем;
- сравнить моральную обстановку в разных частях организации;
- узнать взгляды на такие процессы, как оценка работ, установление заработной платы и управление показателями труда, чтобы оценить их эффективность и степень справедливости с точки зрения работников;
- получить информацию о взглядах на политику управления персоналом и ее действенность в таких областях, как равенство возможностей, развитие работников, вовлечение, охрана труда и техника безопасности;
- оценить профессиональное обучение;
- оценить, насколько организационные изменения и другие изменения политики приняты, чтобы отметить результаты осуществления политики и деятельности за некоторый период времени;
- предоставить основу для дополнительных коммуникаций и вовлечения, особенно, если обзор включает, как и должно быть, обсуждения с работниками их установок и действий, которые они ожидают от руководства.

Подход

Подход состоит в том, чтобы вначале определить потребности работников, а затем оценить, в какой степени эти потребности удовлетворяются. Это означает, что вначале работников спрашивают о том, что они думают о различных аспектах любой работы, которую могут делать, а не только той, которую имеют сейчас. Так, под рубрикой «хорошая зарплата» их обычно просят указать свое мнение, отметив галочкой соответствующий пункт — самое главное, очень важно, довольно важно или не очень важно. Во-вторых, их просят выразить в этом опросном листе то, что они думают о различных аспектах своей нынешней работы, например указать напротив слова «зарплата», считают ли они, что она — очень хорошая, хорошая, трудно сказать, низкая или очень низкая. Пример приведен в Приложении Б.

Методы проведения обзоров установок

Существует четыре метода проведения обзоров установок.

1. *Применяя структурированные опросные листы*, выдаваемые всем работникам или некоторой выборке. Опросные листы могут быть стандартизованными, такими, как Показатель удовлетворенности трудом Брэйфилда и Роти или разработанными специально для данной организации. Преимущество использования стандартизованных опросных листов состоит в том, что они тщательно проверены, и многие из них имеют нормы, по которым можно сравнивать результаты. К стандартному списку можно добавить дополнительные вопросы, которые особенно актуальны для данной компании. Опросные листы, разработанные по специальному заказу, можно применять для того, чтобы осветить особые вопросы, но рекомендуется обращаться за помощью к опытному психологу, который может квалифицированно провести работу по составлению, предварительному испытанию опросного листа и интерпретации его результатов. Опросные листы имеют преимущество, являясь относительно дешевыми в использовании и анализе, особенно, когда охватывают большое количество работников.
2. *Проводя интервью.* Интервью могут быть «свободными», или глубинными, в которых допускается совершенно свободное течение диалога. Или они могут быть полуструктурированными, имеющими список вопросов, которые нужно охватить, хотя цель специалиста, ведущего интервью, должна состоять в том, чтобы позволить диалогу идти вокруг этих вопросов так, чтобы узнать истинное мнение работника. В третьем, более редком варианте, интервью могут быть высоко структурированными, так что они становятся не более чем устной формой опросного листа. Предпочтительнее индивидуальные интервью, потому что они с большей вероятностью будут открытыми. Но они являются дорогими, требуют времени и более сложны для анализа. Обсуждения в фокус-группах (т. е. группах работников, собранных для того, чтобы сосредоточить внимание на отдельных вопросах, поместить их в фокус) — более быстрый способ установления контакта с большим количеством работников, но результаты не так легко выразить в количественной форме, а некоторым работникам может быть трудно публично высказывать свои взгляды.

3. *Объединяя опросные листы и интервью.* Этот подход является идеальным, потому что он объединяет количественные данные, полученные из опросных листов, с качественными данными из интервью. Опросные листы всегда рекомендуется сопровождать глубоким интервью, даже если время позволяет провести его только на ограниченной выборке. Альтернативный подход заключается в том, чтобы дать группе работников заполнить опросный лист, а затем обсудить с ней реакцию на каждый вопрос. Это обеспечивает возможность проведения количественного анализа и при этом дает возможность группе или, по крайней мере, некоторым ее членам выразить свое мнение более полно.
4. *Обращаясь к фокус-группам.* Фокус-группа представляет собой репрезентативную выборку работников, у которых выясняют их установки и мнения по вопросам, связанным с организацией и их работой. Важные характеристики фокус-группы состоят в том, что обсуждение в ней структурировано, неформально, конструктивно и конфиденциально.

Результаты оценки

Интересно, что, если людей прямо спросить, удовлетворены ли они своей работой, большинство из них (70–90%) скажут, что удовлетворены. Независимо от выполняемой работы и часто, невзирая на решительно поддерживаемые конфликты. Возможная причина этого феномена состоит в том, что, несмотря на то, что большинство людей склонны признавать существование конфликтов — фактически, если им предложили пожаловаться, они будут жаловаться — они неохотно признаются, даже самим себе, что не удовлетворены работой, которую не собираются оставлять в ближайшее время. Многие работники примирились со своей работой, даже если им не нравятся какие-то ее аспекты, и не хотят делать что-нибудь другое. Таким образом, они, в некотором смысле, достаточно удовлетворены, чтобы продолжать работать, даже если у них есть жалобы. Наконец, многие люди полностью удовлетворены своей работой, хотя на многое в ней жалуются.

Поэтому измерение удовлетворенности часто ничего интересного не показывает. Важнее рассмотреть отдельные аспекты удовлетворенности или неудовлетворенности, чтобы решить, нужно что-нибудь предпринимать или нет. В этих обстоятельствах опросный лист покажет только направление исследований. Он не даст ответов. Следовательно, индивидуальные встречи или обсуждения в фокус-группах обладают преимуществом в глубоком исследовании любых вопросов.

КРУЖКИ КАЧЕСТВА

Можно доказать, что одна из крупнейших ошибок, которая была следствием управления типа «сверху — вниз», преобладающего в Великобритании и многих других западных странах, состоит в том, что управление подобного типа игнорирует знания, существующие на других уровнях организации. Для решения этой проблемы можно прибегнуть к кружкам качества, которые иногда называли группа-

ми совершенствования. Они часто ассоциируются с программой комплексного качества/постоянным совершенствованием.

Кружки качества представляют собой небольшие группы добровольцев, занятых на соответствующей работе, которые регулярно встречаются, чтобы под управлением подготовленного руководителя предлагать и обсуждать пути совершенствования методов работы или рабочих соглашений.

Цели

Цели кружков качества состоят в том, чтобы:

- открыть работникам больше возможностей для применения своего опыта и профессиональных секретов;
- предоставить возможность применить опыт работников, которые могут больше знать о рабочих проблемах, не очевидных для далеких от подобных проблем менеджеров и руководителей групп;
- повысить производительность и качество;
- улучшить отношения с работниками;
- добиться приверженности организации.

Неотъемлемые черты

Неотъемлемые черты кружков качества заключаются в том, что они:

- состоят из добровольцев;
- имеют подготовленного руководителя, обычно, но не всегда, руководителя группы;
- проводят регулярные встречи, которые строго ограничены во времени — чаще всего одним часом;
- включают от пяти до десяти членов;
- обычно выбирают проблемы, которые берутся решать, но их могут увести от проблем, которые явно выходят за рамки возможностей кружков или уже решаются;
- обучены применять системные аналитические методы или мозговой штурм для определения и решения проблем;
- представляют руководству полученные ими результаты;
- реализуют принятые предложения.

Предпосылки успеха

Первое условие состоит в том, что высшее руководство уверено в ценности кружков качества и привержено их успеху. Среднее звено управления и руководители групп также должны быть вовлечены в их внедрение. Именно у них наиболее вероятно возникнут сомнения относительно кружков качества, потому что они могут рассматривать кружки как угрозу их власти и репутации. Без поддержки руководства кружки качества «засохнут на корню», как часто и происходит.

Профсоюзы также следует проинформировать о планах по внедрению кружков качества. Некоторые профсоюзы настроены враждебно, так как считают, что

кружки качества могут ограничить их влияние и власть, и что руководство намеренно вводит их для этой цели.

Внедрение и поддержание кружков качества требует «помощника», который обучает, поощряет и инструктирует членов кружка качества, гарантирует, что им предоставлены необходимые ресурсы, и проводит вводное собрание. Таким помощником часто является не специалист по персоналу и не тренер, а линейный менеджер. Эта крайне необходимая роль также подразумевает поощрение кружков и гарантию того, что высшее руководство продолжает оказывать поддержку, информируя кружки о той выгоде, которую они приносят — предание их достижений гласности имеет важное значение. Помощник также может рассматривать любые проблемы в получении информации или общении с руководством, с которыми сталкиваются кружки качества.

Подготовка является важной частью работы кружков качества. Руководителям групп требуется пройти начальный двух-, трехдневный курс подготовки по аналитическим методам, которые они будут применять, по построению команды и навыкам презентации. Время от времени им также необходимо проходить курсы повышения квалификации. Руководители групп с участием помощников также обучают членов своих групп. Программа подготовки является ценным побочным продуктом программы действия кружков качества. Обучение навыкам решения проблем, лидерским и аналитическим навыкам — эффективный способ развития действующих или потенциальных руководителей групп. Членство в кружках качества означает не только повышение вовлечения, но и развитие навыков.

Эти требования необходимо удовлетворять, и хотя само понятие кружков качества имеет практическое значение, они слишком часто не способны выжить после первого рывка. Однако их можно заменить неформальными и собранными на определенный момент группами совершенствования или регулярными совещаниями в группах, организованных руководителями групп (или самой группой, если она самоуправляемая), на которых обсуждаются и согласовываются рабочие проблемы и области, требующие новаций и совершенствования.

СИСТЕМЫ ВНЕСЕНИЯ ПРЕДЛОЖЕНИЙ

Системы внесения предложений могут обеспечить работникам ценное непосредственное участие в повышении эффективности компании. Должным образом организованные, они способствуют уменьшению чувства разочарования, появляющегося везде, где у людей есть, по их мнению, хорошие идеи, но они не могут добиться их рассмотрения, потому что не знают каналов коммуникации. Как правило, рассматриваются только те идеи, которые выходят за рамки обычных обязанностей работников, и это следует уточнять так же, как категории идей, которые попадают под эту систему — руководители высшего звена в систему зачастую не попадают.

Основой успешной системы внесения предложений должна быть установленная процедура представления и оценки идей с реальным признанием тех из них, которые этого заслуживают, и эффективной системой представления работникам разъяснений того, что их идеи не могут быть приняты, не отбивая при этом охоту вносить предложения в дальнейшем.

Самым распространенным решением является использование ящика для предложений, возможно, со специальной формой для внесения предложения. Вместо этого или в дополнение работникам можно представить человека или комитет, куда следует передавать предложения. Менеджеров и руководителей групп необходимо побуждать к тому, чтобы они поощряли своих подчиненных вносить предложения, а рекламу в виде плакатов, листовок и статей в корпоративном журнале следует использовать для поддержки данной системы. Эта реклама должна выделять успешные предложения и их реализацию.

Кому-то, скажем администратору, следует поручить управление системой. У него должны быть полномочия отклонять несерьезные предложения, а также ясные указания по сортировке предложений, передаваемых соответствующим отделам или работникам для получения комментариев. Администратор системы использует все коммуникации и, если необходимо, может обратиться к работнику, оторый внес предложение, чтобы получить более подробную информацию, например, об экономии расходов или повышение производительности, которые должны вытекать из предложенной идеи.

Желательно иметь комитет по рассмотрению предложений, состоящий из руководителей и представителей работников, рассматривающий предложения в свете критических замечаний специализированных отделов или руководителей, которые их оценивали. Этому комитету следует дать полномочия на окончательное решение о принятии или отклонении предложения и, при необходимости, возможность запрашивать дополнительную информацию или заключение специалиста до принятия решения. Комитет также может принимать решение о размере вознаграждения в рамках установленных норм, таких, как процент от экономии за первый год. Фиксировать решения комитета и информировать о результатах подавших предложения следует в соответствии со стандартной процедурой — с указанием причин в случае отказа.

СОВМЕСТНЫЕ КОНСУЛЬТАЦИИ

Совместные консультации являются самым привычным методом участия, хотя, как отмечено далее в этой главе, они переживают некоторый кризис. По существу, они представляют руководству и работникам возможность собраться в консультативном комитете для определения и обсуждения вопросов, затрагивающих общие и частные интересы.

Цели совместных консультаций

Цель совместных консультаций состоит в том, чтобы предоставить средство совместного рассмотрения и обсуждения проблем, которые затрагивают и руководство, и работников. Они призваны означать, что взаимно приемлемое решение можно найти при обмене мнениями и информацией. Совместные консультации позволяют руководству информировать работников о предполагаемых изменениях, а работникам — выразить свое мнение об этих изменениях. Они также предоставляют работникам возможность высказать свою точку зрения по таким вопросам, как способ организации работы (например, гибкость), рабочие условия, действие различных аспектов политики и процедур управления персоналом, охрана труда и

техника безопасности. Как отмечалось ранее, совместные консультации могут действовать в качестве предохранительного клапана, ослабляя давление трудовых конфликтов, которые, если их не решать путем обсуждения, могут обострять споры.

Темы совместного консультирования

Совместное консультирование не означает разделение власти, вовлечение работников в определение стратегической политики по таким вопросам, как инвестиции и сокращение капиталовложений, планы разработок в сфере продукт–рынок и поглощение или слияние. Эти вопросы были бы предметом совместного принятия решений в тех редких случаях, когда существует полное участие на уровне правления.

В отчете третьего обзора производственных отношений на предприятиях было сказано, что 30% консультативных комитетов связаны и с переговорами. Однако большинство таких комитетов сосредоточены на вопросах, не обсуждаемых на переговорах, таких, как методы и организация работы, охрана труда и техника безопасности, условия работы и рабочие соглашения, льготы работникам (питание, парковка для машин, социальные вопросы и т. д.) и правила трудового распорядка. Руководство может модернизировать консультации и охватить такие важные темы, как новые продукты и инвестиционные планы, чтобы уменьшить значение или необходимость переговоров. Оно может рассматривать консультации просто как другую форму нисходящей коммуникации.

Одна или обе стороны могут считать, что совместные консультации бессмысленны или имеют минимальное значение, и в этих условиях они, конечно, будут неэффективными. Однако Кесслер и Ф. Бэйлис (*Kessler and Bayliss, 1992*) отмечают: «Там, где профсоюзы сильны и развиты, консультации могут рассматриваться как ценное дополнение к коллективным переговорам. Здесь два процесса протекают обособленно, хотя представители каждого комитета большей частью будут одними и теми же людьми».

Аргумент в пользу разделения консультаций и переговоров на предприятиях с действующим профсоюзом, состоит в том, что такое разделение учитывает различие между объединяющими переговорами и сотрудничеством на переговорах и между объединяющими и распределяющими переговорами, упоминавшимися в главе 48. Сотрудничество на переговорах учитывает взаимозависимость руководства и работников и может иметь место в консультативных комитетах, уменьшая напряжение силовых игр, часто сопровождающих переговоры о заработной плате.

Членство в совместных консультативных комитетах

В зависимости от того, насколько сильный профсоюз действует в организации (если он есть), совместный консультативный комитет может быть сформирован исключительно из представителей профсоюза, которых назначают его члены, иметь смешанный состав из назначенных представителей профсоюза и других, не состоящих в профсоюзе работников (последних выбирают голосованием), или полностью составлен из выбранных голосованием представителей, которые могут состоять, а могут и не состоять в профсоюзе.

В консультативные комитеты часто не допускают менеджеров или руководителей групп, и, если это происходит, они могут роптать, справедливо чувствуя себя обойденными.

Структура

В организации может быть один консультативный комитет или совет предприятия, но в больших компаниях часто существуют обособленные комитеты в каждом крупном подразделении или структурной единице.

Устав

Устав консультативного комитета обычно предусматривает следующие пункты:

- цели;
- компетенция;
- состав;
- процедура избрания;
- соглашение о председателе и ведении собраний (в некоторых организациях собрание ведут поочередно представители работников и руководства).

СОВЕТЫ ПРЕДПРИЯТИЙ

Советы предприятий, охватывающие всю организацию, часто имеют те же функции, что и общеорганизационные консультативные комитеты — отличается лишь название. Но некоторые советы предприятий состоят из разнородных членов, включая менеджеров, руководителей групп, инженерно-технический и офисный персонал, таким образом, охватывая всех работающих в компании. В результате директивы ЕС Европейские советы предприятий приобретают значение для любой британской компании, действующей в Европе.

Цель директивы состоит в том, чтобы «повысить право работников на информацию и консультации на предприятиях и группах предприятий, действующих в рамках Сообщества». В директиве утверждается, что она необходима, «если гармонично развивать экономическую деятельность». Темы обсуждения в Европейском совете предприятий включают общую экономическую и финансовую ситуацию организации и особые вопросы, оказывающие большое влияние на работников, такие, как изменение места расположения, закрытие, слияние, коллективные увольнения и внедрение новых технологий. Совет может быть учрежден в организациях, имеющих 1000 и более работников, необходимо, чтобы в него входили работники, от трех до 30 человек, выбранные голосованием или назначенные представителями работников, а при их отсутствии все рабочие и служащие предприятия.

ДИРЕКТОРА ОТ РАБОЧИХ

Понятие директор от рабочих в составе правления появилось в 1970-х гг., как часть кампании за производственную демократию. Идея состояла в том, чтобы представители работников могли приблизиться к вершине, на которой принимаются решения. Однако рекомендации Комитета Буллока по этой теме были повсеместно отвергнуты.

Практический опыт введения директоров от рабочих очень редко встречается в частном секторе, и он доказал, что те немногие программы, которые были внедрены, предназначались, как комментирует М. Марчингтон (*Marchington, 1995*), «для того, чтобы усилить или подтвердить управленческий контроль, а не для того, чтобы его перераспределить».

Директоров от рабочих назначали в организациях государственного сектора — *British Steel* и *Post Office*. Однако в исследованиях деятельности организаций, которые цитирует М. Марчингтон, выяснилось, что представители руководства стремились любой заметный или конфиденциальный вопрос вывести из рассмотрения на совете директоров. Поэтому члены профсоюзов оказались в сложном положении, пытаясь защитить интересы профсоюза и свои, все еще внося вклад в управленческие решения, которые, возможно, имели скрытое негативное значение для работников. По этим причинам, а так же из-за постоянной враждебности руководства по отношению к директорам от рабочих, кажется невероятным, что они когда-нибудь станут характерной чертой отношений с работниками.

ПРИМЕРЫ ВОВЛЕЧЕНИЯ И УЧАСТИЯ

В третьем обзоре производственных отношений на предприятиях, согласно проведенному Н. Миллвордом (*Millward, 1994*) анализу, было установлено, что на 84% предприятий, охваченных этим обзором, существовал канал коммуникаций между руководством и работниками. Самой популярной формой оказалась управленческая цепочка коммуникации (59%). Наименее популярным каналом — консультативные комитеты (18%). Наивысший рост продемонстрировали регулярные встречи с руководителями низшего звена (с 30% в 1984 г. до 44% в 1990 г.).

На частных производственных предприятиях третий Обзор производственных отношений отметил заметное снижение процентного соотношения организаций, имеющих совместные консультативные комитеты (с 36% в 1980 г. до 23% в 1990 г.). В Обзоре делается вывод, что снижение числа комитетов в первую очередь было вызвано изменением структуры предприятий, то есть, не тенденцией предприятий к отказу от комитетов, а сокращением числа больших организаций, в которых действовали сильные профсоюзы и, скорей всего, существовали комитеты.

ТРЕБОВАНИЯ К УСПЕШНОМУ ВОВЛЕЧЕНИЮ РАБОТНИКОВ И УЧАСТИЮ

Согласно министерству по вопросам занятости (1994 г.), общий успех вовлечения и участия работников, в основном, зависит от:

- построения доверительных отношений;
- устранения различий в статусе;
- приверженности организации интенсивному обучению и развитию;
- разрушения барьеров на пути изменения организационной культуры.

Десять общепринятых требований для достижения успеха выглядят следующим образом:

1. Цели участия должны определять, обсуждать и утверждать все заинтересованные лица.

2. Цели должны быть связаны со значимыми и ясными аспектами работы, процесса управления или разработки политики, которые затрагивают интересы работников. Они не должны относиться к частным вопросам, таким, как социальные вопросы или бытовое обслуживание.
3. Руководство должно верить в вовлечение работников, и это должно быть видно. Поступки говорят больше слов, и руководство должно показывать, что оно будет выполнять решения, совместно принятые во время обсуждений.
4. Профсоюзы должны верить в участие как подлинное средство продвижения интересов своих членов, а не просто получения бóльшего влияния. Своими действиями профсоюзам следует показывать, что они готовы поддерживать непопулярные решения, в принятии которых принимали участие.
5. Механизм совместного консультирования должен соответствовать всем существующим системам переговоров и представительств. Руководству не следует поддерживать его как возможное средство ограничения влияния профсоюзов. Если прибегнуть к этому неумному подходу, успеха не будет — так происходит каждый раз. Совместное консультирование следует рассматривать как процесс объединяющих переговоров в дополнение к распределяющим переговорам, который имеет место в совместных комитетах по ведению переговоров.
6. Если руководство действительно внедряет совместное консультирование при отсутствии в организации профсоюза, ему следует быть готовым к расширению сферы компетенции консультирования, чтобы охватывать вопросы, связанные с политикой найма и планами компании, рабочими соглашениями и условиями (например, вопросы охраны труда и техники безопасности). Хотя такие комитеты или советы редко привлекают к переговорам об условиях найма.
7. Консультативные комитеты всегда должны быть связаны с определенным подразделением организации и не должны собираться, если для обсуждения нет ничего конкретного. Собрания комитетов должны заканчиваться утвержденными решениями, которые можно быстро осуществить.
8. Представители работников и руководства должны быть должным образом проинструктированы, подготовлены и иметь всю необходимую им информацию.
9. Менеджеров и руководителей групп следует держать в курсе дела и, при необходимости, привлекать к процессу консультирования — ясно, что им не хочется чувствовать себя забытыми.
10. Консультации следует проводить до принятия решения.

ПЛАНИРОВАНИЕ ВОВЛЕЧЕНИЯ И УЧАСТИЯ

Какая форма вовлечения и участия подходит для организации, зависит от установок и относительной силы руководства и профсоюзов, прошлого опыта ведения переговоров и консультаций и нынешнего климата в сфере отношений с работниками. Для успешного участия работников в управлении важно принимать во внимание требования, перечисленные ранее в этой главе, и спланировать внедрение или развитие участия по следующим стадиям.

- Проанализируйте и оцените существующие системы вовлечения, консультаций, коммуникаций и другие формальные и неформальные средства участия.
- Выявите факторы внутри и вне компании, которые оказывают влияние на климат в сфере отношений с работниками, и предложите наиболее подходящую форму участия.
- Разработайте план совершенствования или расширения вовлечения работников в любой форме, которая подходит для организации.
- Во всех деталях обсудите план с менеджерами, руководителями групп, работниками и профсоюзами — внедрение улучшенных форм участия работников само по себе должно быть процессом их участия.
- Проинструктируйте и обучите тех, кто связан с вовлечением работников их обязанностям и тому, как их выполнять.
- Введите новые программы на пробной основе — не ожидайте немедленных результатов и будьте готовы менять программы в свете полученного опыта.
- Держите весь процесс под постоянным контролем, проверяйте, как он развивается, чтобы гарантировать его эффективное действие.

52. КОММУНИКАЦИИ

Организации функционируют посредством совместной деятельности работников, но каждый работник способен предпринимать самостоятельные действия, которые могут не соответствовать политике или инструкциям, либо не сообщать о своих действиях другим людям, которым следовало бы о них знать. Для достижения согласованных результатов необходимы эффективные коммуникации.

Организации находятся под воздействием, которое оказывают постоянные изменения, влияющие на выполнение работниками своей работы, благосостояние и безопасность работников. Управлять изменениями можно только при условии, что тем, кого они затрагивают, сообщается об их причинах и реализации понятным и приемлемым образом.

Работников побуждает к действию система внешнего вознаграждения и внутренние стимулы, связанные с самой работой. Однако степень активности зависит от уровня ответственности, от масштаба возможных достижений в работе, от ожидания, что полученное вознаграждение окажется таким, как хотели, и будет соответствовать затраченным усилиям. Представление о работе и сопутствующее вознаграждение сильно зависят от эффективности коммуникаций, исходящих от менеджеров или руководителей групп, и в компании в целом.

Кроме всего, действенные двухсторонние коммуникации необходимы для того, чтобы руководство имело возможность информировать работников о политике и планах, которые их затрагивают, а работники могли сразу же высказать свои соображения на предложения и действия руководства. Изменениями нельзя управлять должным образом без понимания чувств тех, кого они затрагивают, и от эффективной системы коммуникаций требуется понимание этих чувств и воздействие на них.

Однако не стоит преувеличивать степень, в которой действенные коммуникации создают удовлетворительные отношения, а не просто сокращают неудовлетворительные. Характерной чертой практики управления в XX в. является то, что различные теории управления на некоторое время становятся модными или влиятельными, а затем интерес к ним пропадает. Управленческая теория «эффективных коммуникаций» находится среди них. Этот подход к решению управленческих проблем основан на следующих предположениях:

- Потребности и цели работников и руководства, в конечном счете, во всех организациях одинаковые. Все идеи и цели руководителей и работников можно подогнать друг к другу, чтобы сформировать единую понятийную основу.
- Любые различия во мнениях между руководством и работниками вызваны недопониманием, которое возникает из-за недостаточно эффективных коммуникаций.
- Решение производственных конфликтов должно улучшать коммуникации.

Эта теория привлекательна и довольно убедительна. Ее недостатком является то, что приведенные предположения слишком радикальны, в частности уверенность в том, что основные цели руководства и работников обязательно совпадают. Кажется, что теория эффективных коммуникаций, подобно патернализму, подразумевает, что компания может развивать лояльность, давая работникам информацию и хорошо с ними обращаясь. Однако работающие в организации люди могут иметь другие и для них более важные привязанности где-нибудь в другом месте — а почему нет?

Наличие в организации различных убеждений и точек зрения не означает, что коммуникации не важны. Скорее наоборот, когда существуют разногласия и конфликты, потребность в системе эффективных коммуникаций становится даже больше. Но она может только смягчить разногласия и подготовить почву для более прочного сотрудничества. Она не может их устранить.

Поэтому необходимо помнить, что группы, с которыми мы себя отождествляем, — референтные группы — оказывают влияние на наши установки и эмоции. «Руководство» и «профсоюз» так же, как наша семья, этническое окружение, политическая партия и религия (если это есть) составляют референтную группу и влияют на то, как мы реагируем на информацию. То, что «слышит» каждая группа, зависит от ее собственных интересов. Одинаковый опыт и общая система координат имеют значительно большее влияние, чем призывы руководства. Работники способны чувствовать, что руководство ничего не может с ними сделать, если это вступает в противоречие с тем, во что они уже верят.

Однако существуют ограничения, хотя бы в том, насколько стратегии в сфере коммуникаций могут повышать взаимность и приверженность. Нет сомнений, что руководству крайне необходимо передавать работникам информацию по тем вопросам, которые их затрагивают, и предоставлять каналы для выражения своих взглядов. Это особенно важно, когда вводятся новые инициативы в сфере найма, и эффективное управление изменениями во многом предполагает оповещение работников о намерениях руководства и уверенность в том, что они понимают, каким образом это на них повлияет.

СФЕРЫ И ЦЕЛИ КОММУНИКАЦИЙ

Основные сферы коммуникаций и связанные с ними цели изложены в табл. 52.1.

На отношения с работниками, главным образом, влияют управленческие и внутренние коммуникации, хотя внешние представляют дополнительный источник информации. Стратегия управленческих коммуникаций связана с планированием и управлением процедурами, системами управленческой информации и способами отдавать распоряжения. Эти вопросы выходят за рамки книги, кроме вопросов о том, как такие процедуры и навыки можно развивать с помощью учебных программ.

СТРАТЕГИИ В СФЕРЕ КОММУНИКАЦИЙ

Стратегия внутренних коммуникаций должна быть основана на анализе того:

- что руководство хочет сказать;
- что работники хотят услышать;
- какие проблемы встречаются при передаче и получении информации.

Таблица 52.1
Сферы и цели коммуникаций

	Сфера коммуникаций	Цели
I. Управленческие отношения	1. Нисходящие, косвенные коммуникации о целях, политике, планах и бюджете организации или отдела, адресованные тем, кто должен их осуществлять	Гарантировать, что менеджеры и супервизоры незамедлительно получают ясную и точную информацию о том, что от них ожидается для достижения целей компании
	2. Нисходящие коммуникации от руководителя к подчиненному с прямыми указаниями о том, что последний должен делать	Обеспечить ясные и точные указания и необходимую мотивацию для их выполнения работниками
	3. Восходящие, косвенные коммуникации о проектах, предложениях и комментариях к ним по целям, политике и бюджету организации или отдела, исходящие от тех, кто должен их осуществлять	Гарантировать, что менеджеры и супервизоры имеют адекватные возможности влиять на принятие решений в организации или отделе по вопросам, входящим в их компетенцию
	4. Восходящие, косвенные коммуникации, информирующие руководство о ходе выполнения и результатах работы	Дать возможность руководству контролировать и управлять выполнением работы, чтобы, при необходимости, использовать благоприятные возможности или быстро предпринять корректирующие действия
II. Внутренние отношения	5. Нисходящие коммуникации, информирующие о планах, политике или показателях работы компании	Гарантировать, что: (а) работники информированы по вопросам, которые их затрагивают, особенно об изменениях рабочих условий, и факторах, влияющих на их эффективность и безопасность; (б) работников поощряют к более полному отождествлению себя с компанией
	6. Восходящие коммуникации, содержащие замечания и реакции работников на то, что предполагается осуществить или то, что уже происходит из того, что их затрагивает	Гарантировать, что работникам предоставлена возможность высказать свои предложения и опасения и что компания в состоянии исправить свои планы в свете этих замечаний
III. Внешние отношения	7. Получение и анализ информации, которая затрагивает интересы компании, извне	Гарантировать, что компания обладает полной информацией по законодательству, по маркетинговым, торговым, финансовым и технологическим вопросам, которые затрагивают ее интересы
	8. Представление информации о компании и ее продуктах правительству, потребителям и обществу в целом	Оказывать влияние в интересах компании, представлять компанию положительным образом и убеждать потребителей покупать ее продукты или услуги

Этот анализ можно использовать для того, чтобы показать, какие системы коммуникаций необходимо развивать и какие программы теоретического и практического обучения требуются, чтобы данные системы работали. Он также должен обеспечить инструкции по управлению коммуникациями и выбору для них подходящего времени. Слабое управление и несвоевременность часто являются основными причинами неэффективных коммуникаций.

Что руководство хочет сказать

То, что руководство хочет сказать, зависит от определения того, что работникам необходимо знать, на что, в свою очередь, влияет то, что работники хотят услышать.

Руководство обычно стремится достичь трех вещей: во-первых, привести работников к пониманию и принятию того, что руководство предлагает сделать в тех сферах, которые затрагивают работников; во-вторых, добиться приверженности работников целям, планам и ценностям организации; в-третьих, помочь работникам точнее оценивать вклад, который они могут внести в успех организации, и то, каким образом это принесет им выгоду.

Коммуникации, исходящие от руководства, должны касаться ценностей, планов, намерений и предложений (с возможностью обсудить их с работниками и получить от них обратную связь), а не только достижений и результатов. Не следует прибегать к призывам: их никто не слушает. Лучше сосредоточить внимание на конкретных потребностях, а не обращаться с общими воззваниями об абстрактных вещах, таких, как повышенное качество или производительность. Потребности следует формулировать так, чтобы подчеркнуть, каким образом все заинтересованные лица на самом деле будут работать вместе и какие взаимные выгоды должны из этого вытекать.

Что работники хотят услышать

Ясно, что работники хотят услышать информацию и объяснения по вопросам, которые затрагивают их интересы. Эти вопросы обычно включают изменения способов и условий работы, изменения соглашений о сверхурочной и сменной работе, планы компании, которые могут повлиять на оплату труда и уверенность в будущем, изменения условий найма. Понимать, что работники хотят услышать, и в соответствии с этим планировать свою стратегию в сфере коммуникаций — задача руководства. Понимания можно достичь, проводя обсуждения в «фокус-группах», в которых разные работники собираются для того, чтобы сосредоточить внимание на конкретных, касающихся их вопросах, проводя обзоры установок, опросив представителей работников, послушав, что работники говорят в неформальной обстановке и проанализировав трудовые конфликты, чтобы понять, могут ли улучшенные коммуникации изменить положение вещей.

Анализ проблем в сфере коммуникаций

Следует проанализировать конкретные проблемы в отношениях с работниками, где причиной или дополнительным фактором были недостатки коммуникаций, для того, чтобы точно определить, что было неправильно, и что нужно сделать, чтобы это исправить. Это могут быть любые проблемы из перечисленных ранее в данной главе, включая отсутствие соответствующих каналов коммуникации, неправильную оценку потребности в коммуникациях и недостаток навыков преодоления серьезных препятствий в сфере коммуникаций. Проблемы, связанные с каналами коммуникаций, можно решить введением новых или совершенствованием имеющихся систем коммуникаций. Недостаток навыков — вопрос обучения.

СИСТЕМЫ КОММУНИКАЦИЙ

Системы коммуникаций можно разделить на системы, использующие Интернет, печатное слово, например, журналы, корпоративные газеты, бюллетени и доски для объявлений, и способы устной передачи информации, такие, как совещания, инструктивные группы и публичные выступления. Цель должна состоять в целесообразном использовании ряда каналов, гарантирующих, что сообщение дошло до адресата.

Коммуникации через Интернет

Для передачи информации организации все больше и больше опираются на локальную электронную почту (Интернет), особенно, если все или большинство работников имеют доступ к компьютеру. Преимущество коммуникаций с помощью Интернета состоит в том, что сообщения можно быстро передать широкой аудитории. Интернет можно использовать и в двусторонних коммуникациях — работников можно попросить ответить на вопросы или участвовать в исследовании.

Журналы

Глянцевые журналы и корпоративные газеты — верный способ информирования работников о компании, они часто используются и в целях связи с общественностью. В них можно разъяснять и превозносить достижения компании и способствовать, таким образом, повышению отожествления и даже привязанности работников. Если работников поощряют вносить свой вклад (хотя это трудно), журнал может стать им ближе. Самая большая опасность для таких журналов — превратиться в инструмент связей с общественностью, которые, по мнению работников, имеют мало отношения к их повседневным делам.

Корпоративные газеты

Корпоративные газеты, как правило, выходят чаще, чем глянцевые корпоративные журналы, а их содержание чаще адресовано непосредственным заботам работников. Чтобы они были действенными, в них следует помещать статьи, направленные на разъяснение того, что руководство планирует сделать и каким образом это скажется на каждом работнике. Чтобы овладеть вниманием читателей, в них можно включать живо написанный, «человеческий» материал о том, что делают работники. Колонка писем может дать работникам возможность высказать свою точку зрения, а руководству ответить на вопросы, но не стоит пытаться подвергать письма цензуре (кроме крайне оскорбительных) или критиковать их в ответ. Анонимные письма следует публиковать, если автор сообщает свое имя редактору.

Ключевым фактором успеха газеты или любой формы корпоративного журнала является редактор, он должен знать компанию и ее работников, быть открытым и беспристрастным, чтобы ему могли доверять. Профессиональный взгляд наверняка желателен, но не является главным, поскольку редактор может довольно хорошо писать, а при подготовке газеты обращаться за помощью к специалисту. Часто полезно иметь редакционный совет, состоящий из представителей руководства и работников, который дает советы и помогает редактору.

Организации нередко издают газету в дополнение к корпоративному журналу, рассматривая последний главным образом как инструмент связи с общественностью, а на газету опираются как на основное средство коммуникации с работниками.

Бюллетени

Бюллетени можно использовать для передачи работникам срочной информации, которая не может ждать следующего номера газеты; либо они могут заменять

официальные издания, если компания считает, что расходы на такие издания неоправданны. Бюллетени приносят пользу только в том случае, если они быстро распространяются и попадают ко всем заинтересованным работникам. Их можно просто вывесить на доску объявлений или, что более эффективно, раздать отдельным работникам и использовать как отправную точку совещания, если они содержат достаточно интересную информацию, стóящую того, чтобы ее обсуждать при личных встречах.

Доски объявлений

Доски объявлений являются очевидным средством коммуникации, но зачастую используются неправильно. Самая большая опасность — допустить, чтобы доска была завалена неинтересным или устаревшим материалом. Необходимо контролировать то, что попадает на доску и назначить ответственного, который будет снимать устаревшие или несанкционированные объявления.

Объявления и другие материалы могут быть более выразительными, если информационный центр организован в столовой или каком-нибудь другом удобном месте, где информацию можно представить более привлекательным образом, чем на обычной доске объявлений.

Вовлечение работников

Вовлечение работников такими средствами, как консультативные комитеты, предоставляет канал для двусторонних коммуникаций. Однако они не всегда бывают эффективными, либо потому что их инициативу перехватили профсоюзные комитеты по вопросам переговоров, либо потому что их работа слишком формализована и ограничена, и они не способны решать реальные вопросы. Информацию, полученную на заседаниях комитета, необходимо распространять среди работников, но полагаться в этом на членов комитета нельзя. Протоколы заседания можно вывешивать на досках объявлений, но их редко читают из-за того, что протоколы содержат слишком много лишней информации.

Видео

Специально сделанная видеозапись может быть оправдывающим затраты средством передачи работникам сообщений (например, от главы компании) или информации о работе предприятия. Однако работники могут считать подобные сообщения слишком обезличенными или шаблонными, чтобы иметь какое-нибудь реальное значение.

Совещания в группах

Теория совещаний в группах (ранее называемых инструктивными группами), которая была впервые разработана Промышленным обществом, представляет собой механизм, преодолевающий ограничения совместных консультативных комитетов путем привлечения всех работников организации, уровень за уровнем, к участию в личных встречах с целью представить, получить и обсудить информацию. Совещания в группах стремятся преодолеть расхождения, несоответствия нерегулярных совещаний, вводя в систему некоторый регламент.

Совещания в группах должны действовать следующим образом:

1. *Организация совещаний:*
   - охватывают все уровни организации;
   - имеют как можно меньше ступеней между верхним и низовым уровнями;
   - включают от 4 до 18 человек в каждой группе;
   - проводятся непосредственным руководителем каждой группы на своем уровне (руководитель должен быть надлежащим образом подготовлен и проинструктирован).
2. *Темы:*
   - политика — разъяснения новой политики или изменений существующей;
   - планы — как они влияют на организацию в целом и на конкретную группу;
   - прогресс — как идут дела в организации и в группе;
   - люди — новые назначения, мнения по вопросам работы с персоналом (оплата труда, гарантии, процедуры).
3. *Порядок ведения* — инструктивные группы должны работать по кратким сообщениям, подготовленным правлением по ключевым вопросам. Эти сообщения представляются в письменном виде и спускаются вниз по организации. Однако встречи инструктивных групп должны допускать обсуждение сообщений, а система совещаний должна обеспечивать обратную связь, которая передает наверх реакцию или замечания. Это предусматривает двусторонние коммуникации.
4. *Выбор времени проведения и продолжительность*:
   - как минимум раз в месяц для руководителей и раз в два месяца остальным работникам — но встречаться только в том случае, если есть что сказать;
   - продолжительность не больше 20–30 минут.

Заслуга совещаний в группах состоит в том, что они делают возможными личные коммуникации, которые спланированы и в разумной мере формализованы. Однако на волне энтузиазма легко начать их проводить, а затем загубить из-за отсутствия стимула и энтузиазма сверху, плохо подготовленных и сориентированных менеджеров и руководителей групп, нежелания руководства допускать на обсуждение действительно важные темы и неудовлетворительной обратной связи, идущей наверх с каждого уровня.

Системой совещаний в группах необходимо руководить сверху. На деле требуется, чтобы руководители высшего звена несли особую ответственность за консультации по насущным вопросам и подготовку кратких сообщений (чтобы гарантировать, что совещания на каждом уровне проходят последовательно и на совесть, важно иметь хорошо подготовленный материал), за подготовку менеджеров, руководителей групп и управление системой, проверяя эффективность и частоту встреч.

Часть XII

ОХРАНА ТРУДА, БЕЗОПАСНОСТЬ И СОЦИАЛЬНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ

В этой части рассказывается об услугах, оказываемых отделом человеческих ресурсов, направленных на то, чтобы помогать организации выполнять свои юридические и социальные обязанности по обеспечению сохранения здоровья и безопасного места работы, помогать работникам справляться с их личными проблемами, помогать престарелым работникам и пенсионерам и в некоторых случаях предоставлять возможности для отдыха и восстановления сил.

53. ОХРАНА ТРУДА И ТЕХНИКА БЕЗОПАСНОСТИ

Политика и программы в отношении охраны труда и техники безопасности касаются защиты работников — и других людей, подверженных влиянию того, что компания производит и делает, — от опасности, возникающей во время их работы или осуществления связей с компанией.

Профессиональные оздоровительные программы занимаются вопросами предотвращения возникновения заболеваний, вызванных условиями работы. Они включают два элемента:

- *профессиональную медицину*, представляющую собой специализированную отрасль профилактической медицины, занимающуюся вопросами диагностирования и профилактики возникновения на работе какого-либо заболевания или стресса, несмотря на принятые профилактические меры;
- *профессиональную гигиену*, представляющую собой сферу деятельности химика и инженера или специалиста по эргономике, выполняющего измерения и осуществляющего контроль над возникновением опасности со стороны окружающих условий.

Программы по безопасности занимаются вопросами профилактики несчастных случаев и минимизации потерь от них, а также минимизации ущерба персоналу и имуществу. Они теснее связаны с системами работы, чем с рабочими условиями, но и программы в отношении здоровья, и программы в отношении безопасности занимаются вопросами защиты от опасности, их цели и методы тесно взаимосвязаны.

УПРАВЛЕНИЕ ОХРАНОЙ ТРУДА И БЕЗОПАСНОСТЬЮ НА РАБОТЕ

По оценкам исполнительного комитета по охране труда и безопасности (ИКОТБ) в Великобритании каждый год на работе погибают около 500 человек, а еще несколько сот тысяч получают травмы или страдают от плохого состояния здоровья. Также по оценкам, кроме боли и несчастий, которые испытывают те, кого это прямо или косвенно касается, общий ущерб, причиняемый британским работодателям травмами и болезнями, превосходит 4 миллиарда фунтов стерлингов в год.

Обеспечение в максимально возможной степени здоровых и безопасных условий на рабочем месте и исключение опасности для здоровья или нарушения безопасности является обязанностью каждого, работающего в организации, а также тех, кто работает там по контракту. Но долгом администрации является достижение и даже превышение тех высоких стандартов в отношении обеспечения здоровья и безопасности, которых требует законодательство – закон об охране труда и безопасности на работе от 1974 г. и различные правила, изложенные в процессуальном кодексе.

Важность политики и практики в отношении здоровья и безопасности, к сожалению, часто недооценивается теми, кто занимается вопросами управления предприятиями, а также отдельными менеджерами внутри этих предприятий. Но нельзя не подчеркнуть еще раз, что главную ответственность за профилактику несчастных случаев и исключение возникновения опасности для здоровья и нарушения безопасности в целях снижения страданий и потерь несут менеджеры и руководство.

ЗНАЧЕНИЕ ЗДОРОВЫХ И БЕЗОПАСНЫХ УСЛОВИЙ ТРУДА

Достижение наивысших стандартов в отношении здоровых и безопасных условий труда имеет большое значение, поскольку исключение или, по крайней мере, минимизация опасности нанесения вреда здоровью или нарушения безопасности, а также возникновение риска относится к сфере моральной и юридической ответственности работодателей – это является первоосновой. Пристальное и непрерывное внимание к охране труда и безопасности имеет большое значение, поскольку плохое состояние здоровья или травмы, вызванные самой работой или условиями труда, приводят к страданиям и потерям для отдельных сотрудников и их иждивенцев. Кроме того, несчастные случаи и отсутствие на рабочем месте по причине болезни или травм приводят к потерям и ущербу для организации. Эта «деловая» причина гораздо менее важна, чем «человеческие» причины, приведенные выше, но ее все же следует учитывать, хотя она и находится на периферии.

Как описывается в этой главе, управление охраной труда и безопасностью на работе осуществляется посредством:

- разработки политики и программ в отношении охраны труда и безопасности;
- проведения оценок риска, которые позволяют идентифицировать опасности и оценить их риск;
- проведения аудита и инспекций по вопросам здоровья и безопасности;
- внедрения профессиональных оздоровительных программ;
- управления стрессовыми ситуациями;
- профилактики несчастных случаев;
- измерения показателей состояния здоровья и безопасности;
- информирования о необходимости использования определенных методов работы;
- обучения методам работы, способствующим сохранению здоровья и безопасности;
- организации охраны труда и безопасных условий.

ПОЛИТИКА В ОТНОШЕНИИ ОХРАНЫ ТРУДА И БЕЗОПАСНОСТИ

Письменное изложение политики в отношении охраны труда и безопасности необходимо для того, чтобы продемонстрировать, что высшее руководство озабочено защитой работников организации от опасности на работе, и чтобы показать, как именно эта защита будет обеспечена. Тем не менее это, прежде всего, декларация о намерениях, а уж во вторую очередь определение средств, с помощью которых это намерение будет реализовано, и в третью очередь, это руководящие указания, которым должен следовать каждый, имеются в виду все работники, претворяющие эту политику в жизнь.

Политика должна быть изложена в трех частях:

- общая формулировка политики;
- описание организации условий работы, способствующих сохранению здоровья и безопасности;
- подробные меры осуществления этой политики.

Общая формулировка политики

Общая политика — это декларация намерений работодателя в отношении охраны здоровья и обеспечения безопасности труда работников. Она должна включать в себя четыре основных пункта:

- безопасность работников и всех, кто находится в пределах организации, имеет наивысшее значение;
- безопасность превыше экономии;
- организация прикладывает все силы к тому, чтобы в разработке и внедрении процедур по обеспечению безопасности и охране здоровья участвовали все менеджеры, руководители команд и работники;
- в вопросах безопасности труда и охраны здоровья организация следует букве и духу закона.

Организация

Этот раздел формулировки политики должен описывать организацию здоровых и безопасных условий работы в компании, посредством которой всеми сотрудниками на всех уровнях в организации будут установлены и достигнуты высокие стандарты.

Эта формулировка должна подчеркнуть предельную ответственность высшего руководства компании за обеспечение здоровых и безопасных условий работы организации. Там также должно быть указано, как основный руководящий персонал отчитывается за обеспечение таких условий в своей области ответственности. Должна быть определена роль представителей и комитетов по технике безопасности, а также обязанности таких специалистов, как советник по технике безопасности и должностное лицо, отвечающее за медицинские вопросы.

ПРОВЕДЕНИЕ ОЦЕНОК РИСКА

Что такое оценка риска?

Оценки риска занимаются вопросами идентификации опасностей и анализом связанных с ними рисков.

Опасность – это нечто, что может причинить вам вред (например работа на крышах, поднятие тяжестей, химические препараты, электричество и т. п.). *Риск* — это вероятность, большая или маленькая, причинения вреда опасностью. При проведении оценки риска определяются опасности и оцениваются уровень риска, связанный с ними. Холт и Х.Эндрюс (*Holt and Andrews, 1993*) предлагают оценивать риски, перемножая оценку тяжести и оценку вероятности. Таким образом, риск = тяжесть × вероятность.

Разумеется, целью оценок риска является принятие профилактических мер. При этом понимание относительных уровней рисков позволяет рекомендовать соответствующие меры. Если в компании пять и более работников, оценки риска следует представлять в письменном виде.

Существует два типа оценки риска. Первый метод — *количественная оценка риска*, он дает объективную оценку вероятности на основе информации о риске, которая применяется непосредственно к обстоятельствам, в которых риск имеет место. Второй – *качественная оценка риска*, он дает более субъективную оценку риска и основан на суждениях, сделанных на основе обобщенных данных. Количественная предпочтительна, если имеются конкретные данные. Качественной оценкой риска можно воспользоваться, если конкретных данных очень мало, или они вообще отсутствуют, поскольку такая оценка проводится систематически на основе анализа условий работы и опасностей, а также похожих случаев или реально причиненного вреда.

Выявление опасностей

ИКОТБ и другие организации приводят следующий перечень работ, при которых могут произойти несчастные случаи, или где велик риск:

- прием сырья, например поднятие, переноска;
- складирование и хранение, например падение материалов;
- перемещение людей и материалов, например падения, столкновения;
- обработка сырья, например воздействие токсических веществ;
- ремонт зданий, например работы на крыше, очистка желобов;
- ремонт цеха или станков, например поднятие механизмов, установка оборудования;
- использование электричества, например ручного инструмента, удлинение выводов;
- работа на станках, например работа на небезопасном расстоянии или на небезопасной скорости, без защитных устройств;
- отсутствие защитных средств, например головных уборов, обуви, одежды;
- распределение законченных изделий, например перемещение движущихся средств;
- работа в опасных ситуациях, например разливы, пожары, взрывы;
- угрозы здоровью, возникающие при использовании средств или методов работы, например мониторы, травмы из-за повторяющегося напряжения, вызванные плохой организацией рабочего места или методов работы.

ИКОТБ считает, что большая часть несчастных случаев происходит при выполнении нескольких основных действий. Он советует специалистам, проводящим оценку, сконцентрировать внимание, прежде всего, на тех действиях, которые могут привести к нанесению серьезного вреда. Такие операции, как работа на крыше, ремонт и транспортирование приводят ежегодно к гораздо большему числу смертельных случаев и травм, чем многие другие виды обычной деятельности.

При проведении оценки риска необходимо также рассмотреть вопрос о том, кому может быть причинен вред, например работникам, посетителям (включая

уборщиц и работников по контракту, а также публику, которую приглашают для покупки продукции или проведения полагающегося обслуживания).

Опасности должны быть классифицированы по степеням в соответствии с их потенциальной тяжестью, чтобы использоваться в качестве одного члена уравнения риска. Можно воспользоваться простой трехразрядной шкалой, например «низкая», «средняя», «высокая» опасность. Холт и Х. Эндрюс (*Holt and Andrews, 1993*) приводят более подробную классификацию опасностей по степеням:

- *катастрофическая* – существует неизбежная опасность, которая может привести к смерти или тяжелой болезни;
- *критическая* – опасность может привести к серьезной болезни, тяжелой травме, нанести ущерб имуществу и технике;
- *крайняя* – опасность может вызвать болезнь, травму, причинить ущерб имуществу, но не ожидается серьезных последствий;
- *пренебрежимая* – опасность не приведет к сколько-нибудь серьезной травме или болезни; существует некоторая вероятность ущерба за пределами минимального случая оказания первой помощи.

Оценка риска

Когда виды опасности идентифицированы, необходимо оценить, насколько велик риск. ИКОТБ считает, что эта процедура включает получение ответов на три вопроса:

- Каков наихудший результат?
- Насколько он вероятен?
- Сколько человек может пострадать, если худшее произойдет?

Можно воспользоваться вероятностной системой оценок, предложенной Холтом и Х. Эндрюсом:

- *Вероятное* – похоже, что произойдет немедленно или в скором времени.
- *Довольно вероятное* – возможно, что произойдет через некоторое время.
- *Маловероятное*– возможно, что произойдет через некоторое время.
- *Крайне маловероятное*– вряд ли произойдет.

Осуществление действия

Оценка риска должна привести к действию. Можно ранжировать тип действий в зависимости от потенциальной эффективности в виде «последовательности процедур по обеспечению безопасности», как предлагают Холт и Эндрюс:

- *Исключение опасности* — использование альтернатив, усовершенствование конструкции, изменение процесса.
- *Замещение* – например замена химического вещества другим, менее опасным.
- *Использование барьеров* — удаление опасности непосредственно от работника, или удаление работника от опасности.
- *Применение процедур* — ограничение воздействия, ослабление воздействия, меры безопасности при работе (зависят от реакции человека).

- *Использование предупреждающих систем* — знаки, инструкции, ярлыки (они также зависят от реакции человека).
- *Использование персональной защитной одежды* — это зависит от реакции человека и используется как вспомогательная мера только тогда, когда все остальные средства исчерпаны.

Мониторинг и оценка

Оценка риска не завершается инициированием действия. Очень важно осуществлять мониторинг опасности и оценить эффективность ее исключения или, по крайней мере, снижения до приемлемого уровня.

АУДИТЫ ОХРАНЫ ТРУДА И БЕЗОПАСНОСТИ

Что такое аудит охраны труда и безопасности?

Оценки риска идентифицируют конкретную опасность и дают количественную оценку свойственного ей риска. Аудиты охраны труда и безопасности дают гораздо более всестороннее представление обо всех аспектах политики в отношении здоровья и безопасности, о методах и практическом применении программ. Р. Саундерс (*Saunders, 1992*) дал такое определение:

> Аудит безопасности исследует всю организацию, чтобы проверить, удовлетворяет ли она целям и задачам безопасности. Он исследует иерархии, процессы планирования безопасности, принятия решений, делегирования, выработки политики и ее осуществления, а также области планирования программ по обеспечению безопасности.

Кто проводит аудит охраны труда и безопасности?

Аудиты безопасности могут проводиться советниками по безопасности и/или специалистами из числа персонала, но чем больше привлекается к нему менеджеров, работников и представителей профсоюзов, тем лучше. Часто аудиты проводятся под эгидой комитета по охране труда и безопасности, при этом его члены принимают в аудите активное участие.

Менеджеры также могут нести ответственность за проведение аудитов в своих подразделениях и, что еще лучше, проведению аудита в конкретных областях можно научить отдельных сотрудников этих подразделений. Проведение аудита будет легче осуществить, если заранее подготовить перечни для проверки и простые формы для записи результатов.

Некоторые организации для проведения независимых аудитов пользуются услугами посторонних агентств, таких, как Британский институт техники безопасности.

Что охватывает аудит охраны труда и безопасности?

Аудит охраны труда и безопасности должен охватывать следующие аспекты.

Политика

- Отвечает ли политика в отношении охраны труда и безопасности требованиям законодательства?

- Занимаются ли старшие менеджеры вопросами охраны труда и безопасности?
- Каким образом другие менеджеры, лидеры команд и инспектора занимаются вопросами охраны труда и безопасности?
- Имеется ли комитет по охране труда и безопасности? Если нет, то почему?
- Насколько эффективно работает этот комитет?

Порядок работы

Насколько эффективен порядок работы, могут прояснить следующие вопросы.

- Поддерживает осуществление политики в отношении охраны труда и безопасности?
- Внушает необходимость поддержания хорошего здоровья и применения безопасных методов работы?
- Обеспечивает систематическое проведение оценок риска?
- Гарантирует тщательное расследование несчастных случаев?
- Обеспечивает ведение записи данных о состоянии здоровья и техники безопасности, которые используются для оценки показателей и инициации действия?
- Гарантирует, что вопросам здоровья и безопасности придается соответствующее значение при разработке систем работы или производства, а также технологических процессов (включая конструкцию оборудования и рабочих станций, требования к продукту или услуге и использованию материалов)?
- Обеспечивает обучение технике безопасности, особенно инструктаж и обучение при изменении вида выполняемой работы или методов работы?

Методы техники безопасности

- В какой степени методы обеспечения здоровья и безопасности во всех сферах организации удовлетворяют общим требованиям закона об охране труда и безопасности на работе и конкретным требованиям различных правил и законов, применяемых на практике?
- Какие проводились оценки риска? Что было обнаружено? Какие действия были предприняты?
- Каково состояние охраны труда и техники безопасности в организации, если судить по показателям? Какая тенденция наблюдается: положительная или отрицательная? Если отрицательная, что предпринимается в связи с этим?
- Насколько тщательно расследуются несчастные случаи? Какие шаги были предприняты для профилактики их возникновения?
- Каковы свидетельства того, что менеджеры и инспектора действительно озабочены состоянием охраны труда и техники безопасности?

Что должен делать аудит?

Аудит должен охватывать все перечисленные выше вопросы, но его задачей является выработка действия. Те, кто проводит аудит, должны оценить приоритеты и затраты, а затем составить программу действия для принятия ее советом директоров.

ИНСПЕКТИРОВАНИЕ БЕЗОПАСНОСТИ

Инспектирование безопасности проводится для обследования конкретной сферы организации — отдела эксплуатации или производственного процесса – с целью локализации и определения дефектов системы, оборудования, завода или станков, или неправильной эксплуатации, которые могут вызвать несчастный случай. Инспектирование безопасности должно проводиться на регулярной и систематической основе линейными менеджерами и инспекторами при помощи и содействии со стороны советников по вопросам охраны труда и безопасности. При проведении инспектирования безопасности следует проделать следующие шаги.

- Распределить ответственность за проведение инспектирования.
- Определить пункты, которые нужно проверить, и занести их в контрольный перечень.
- Поделить отдел или завод на зоны и перечислить пункты, которым надо уделить внимание в каждой зоне.
- Определить частоту проведения инспектирования, в критических зонах оно может быть ежедневным.
- Использовать контрольный перечень в качестве основания для проведения инспектирования.
- Провести пробное или локальное инспектирование по случайному выбору.
- Провести особые расследования, если необходимо разобраться с особыми проблемами, такими, как работа на станках без ограждений с целью повышения производительности.
- Создать систему отчетности (для записей результатов инспектирования следует использовать форменный бланк).
- Создать систему мониторинга, чтобы убедиться, что инспектирование безопасности проводится соответствующим образом и по графику, и что в случае необходимости предпринимается корректирующее действие.

ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ ОЗДОРОВИТЕЛЬНЫЕ ПРОГРАММЫ

Исполнительный комитет по охране труда и безопасности в 1998 г. привел данные о том, что почти 20 миллионов рабочих дней в году теряются в связи с заболеваниями, связанными с работой. Два миллиона людей утверждают, что они страдают от заболеваний, которые, как они считают, были вызваны их работой. Нарушение работы мышц, включая повторяющиеся растяжения и боль в спине, — вот самые распространенные из указанных заболеваний, которым подвержены 1,2 миллиона человек, и это число растет. Следующей большой проблемой является стресс, который по утверждению 500 000 человек настолько силен, что приводит к заболеванию. Эти высокие и удручающие цифры показывают, что необходимо придавать высокий приоритет созданию и поддержанию программ по улучшению профессионального здоровья.

Добиться контроля над профессиональными заболеваниями и проблемами гигиены можно за счет:

- исключения источника возникновения опасности при разработке конструкции и технологического процесса;

- изолирования опасных процессов и веществ таким образом, чтобы рабочие не вступали с ними в контакт;
- замены процессов или применяемых веществ на другие для обеспечения более совершенной защиты или исключения риска;
- обеспечения защитным оборудованием, но только в том случае, если изменения конструкции, технологии или технических требований не могут полностью устранить опасность;
- обучения работников способам избежания риска;
- осуществления текущего ремонта завода и оборудования для исключения возможности вредных выбросов, контроля над использованием токсических веществ и исключения радиационной опасности;
- поддержания знаний и станков в хорошем состоянии, чистыми и свободными от токсических веществ;
- регулярного инспектирования с целью обеспечения своевременного выявления потенциальной угрозы здоровью;
- медицинского осмотра перед принятием на работу и регулярных осмотров тех, кто подвергается риску;
- гарантированного учета эргономических аспектов (то есть тех, которые касаются конструкции и использования оборудования, станков, техпроцессов и рабочих станций) при разработке технических требований, программ работы и обучения, это особенно важно в качестве средства минимизации инцидентов с повторяющимися травмами из-за напряжения (ПТН);
- поддержания профилактических медицинских программ, которые разрабатывают стандарты здоровья для каждого вида работ и включают проведение регулярных аудитов по выявлению потенциальной опасности для здоровья и регулярных проверок наличия риска для кого-либо.

Особое внимание следует уделять контролю над уровнем шума, усталости и стресса. Контроль над уровнем стресса следует рассматривать как главную часть программы профессионального здоровья.

УПРАВЛЕНИЕ СТРЕССОМ

Существуют четыре основные причины, по которым организации должны учитывать стресс и предпринимать что-либо в этом отношении:

1. Они несут социальную ответственность за обеспечение хорошего качества жизни на работе.
2. Чрезмерный стресс приводит к заболеваниям.
3. Стресс может привести к неспособности отвечать требованиям выполняемой работы, что, разумеется, вызывает сильнейший стресс.
4. Чрезмерный стресс может понизить эффективность труда работника и, таким образом, показателей работы организации.

Методы управления стрессом со стороны организации включают:

- *проектирование работы* – уточнение ролей, снижение опасности неоднозначности и конфликтности роли и предоставление людям большей автоно-

мии в рамках заданной структуры для того, чтобы справиться с обязанностями;

- *стандарты целей и показателей работы* — установка приемлемых и достижимых целей, которые могут держать людей в напряжении, но не возлагают на них непосильное бремя;
- *распределение ролей* — принятие мер, чтобы предоставить людям работу, соответствующую их способностям;
- *карьерный рост* — планирование карьеры и продвижения персонала в соответствии с их способностями, принятие мер для того, чтобы не было недостаточного или избыточного продвижения;
- *консультирование* — предоставление индивидуумам возможности поговорить о своих проблемах с работником отдела кадров или специалистом по охране труда, или воспользоваться программой помощи сотрудникам;
- *обучение руководящих сотрудников* анализу показателей работы и методам консультирования, а также тому, что менеджеры могут сделать для снятия собственного стресса и снижения стресса у других;
- *политику сбалансированности работы и жизни*, которая учитывает давление на работников, несущих ответственность как родители, партнеры или опекуны; такая политика может предусматривать предоставление специальных отпусков и гибкого графика рабочего времени.

ПРОФИЛАКТИКА НЕСЧАСТНЫХ СЛУЧАЕВ

Профилактика несчастных случаев достигается путем:

- выявления причин несчастных случаев и условий, при которых вероятность их возникновения увеличивается;
- учета факторов безопасности на этапе проектирования — интеграция безопасности в систему;
- разработки безопасного оборудования и защитных устройств, предоставление защитной одежды;
- проведения регулярных аудитов по оценке риска, инспектирования и проверок, а также принятия мер по исключению рисков;
- расследования всех несчастных случаев, приведших к ущербу, для установления причины и выработки корректирующего действия;
- ведения аккуратных записей и статистики для идентификации проблемных зон и неудовлетворительных тенденций;
- проведения непрерывной программы по образованию и обучению безопасным навыкам работы и методам избежания несчастных случаев;
- лидерства и мотивации — поощрения методов лидерства и мотивации, которые не предъявляют к людям чрезмерных требований.

ИЗМЕРЕНИЕ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЗДОРОВЬЯ И БЕЗОПАСНОСТИ

Поговорка «если вы не можете это измерить, то вы не можете этим управлять» полностью применима к охране труда и безопасности. Важно знать, что происхо-

дит, и даже еще важнее оценить тенденции, чтобы идентифицировать в нужное время, где действия.

Наиболее общепринятыми критериями являются следующие.

Показатель частоты

Количество травм × 100 000/количество рабочих часов.

Показатель травматичности

Количество травм × 1000/среднее число работающих за отчетный период.

Показатель тяжести травм

Количество дней, потерянных по причине несчастных случаев или проблем со здоровьем, связанных с профессией, на 1 000 000 отработанных часов.

Некоторые организации принимают подход «контроля над общими потерями», который охватывает те затраты на несчастные случаи в компании, которые относятся к оплате времени нетрудоспособности, ущербу заводу или оборудованию и потере продукции. Тогда можно рассчитать стоимость показателя тяжести травм, которая будет равна отношению общих затрат в связи с несчастным случаем к 1 000 000 отработанных часов.

РАСПРОСТРАНЕНИЕ ИНФОРМАЦИИ О НЕОБХОДИМОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ЗДОРОВЫХ И БЕЗОПАСНЫХ МЕТОДОВ РАБОТЫ

Как отмечают А. Холт и Х. Эндрюс (*Holt and Andrews, 1993*), в течение многих лет использовались различные формы пропагандистского распространения информации по вопросам здоровья и безопасности, хотя: «Теперь чувствуется, что это мало значило для сколько-нибудь заметного изменения поведения и влияния на отношение к вопросам охраны труда и безопасности». Но они уверены, что и сейчас необходимо разъяснять важность вопросов здоровья и безопасности, хотя такая деятельность является скорее вспомогательной, а не заменяющей другие инициативы. Для повышения эффективности информации по вопросам охраны труда и безопасности они предлагают предпринимать следующие меры:

- *Избегать негативных сообщений* — успешная пропаганда безопасности должна содержать позитивные сообщения, а не предупреждать о неприятных последствиях деятельности.
- *Правильно направлять сообщения* — адресовать сообщение соответствующим людям в точках, представляющих опасность.
- *Осторожно пользоваться методами привлечения внимания* — запомнятся сами аляповатые изображения, но не смысл сообщения, который они были призваны донести.
- *Добиваться максимального понимания* — сообщение должно быть простым и конкретным.
- *Добиваться того, чтобы сообщениям верили* — одни должны касаться реальных проблем и вызывать ощущение того, что направлены людьми (например менеджерами), которые уверены в том, что говорят, и предпринимают меры в этом отношении.

- *Добиваться того, чтобы сообщения указывали направления действия* – самые эффективные сообщения призывают к позитивным действиям, которые получатели способны осуществить и которые принесут ощутимую пользу.

Подходы к проведению инструктажа персонала по поводу важности вопросов охраны труда и безопасности

Уведомление группы сотрудников о важности вопросов охраны труда и безопасности на рабочем месте должно основываться на глубоком понимании политики организации в отношении охраны труда и безопасности, а также на методах и оценках конкретных факторов, влияющих на здоровье и безопасность этой конкретной группы сотрудников. Последние могут основываться на информации, полученной при оценках риска, аудитах безопасности и отчетах о несчастных случаях. Но уведомление должно быть позитивным – почему вопросы здоровья и безопасности важны, и как можно предотвратить несчастные случаи. Уведомление не должно быть перегружено жуткими предостережениями.

Шаги, которые нужно предпринять, включают:

- анализ политики организации по вопросам охраны труда и безопасности с пояснениями и позитивными заявлениями менеджеров об уверенности в том, что вопросы здоровья и безопасности имеют первостепенное значение, поскольку: 1) непосредственно влияют на благополучие всех заинтересованных лиц; 2) они могут свести к минимуму ущерб и потери и делают это;
- анализ процессов, используемых организацией для ведения бизнеса в целом и в частности в области оценки риска и аудитов безопасности;
- объяснение роли членов группы в выполнении их работы безопасным способом и с всесторонним учетом безопасности других;
- повторение формулировки, что одной из основных ценностей для организации является поддержание безопасных систем работы и практическое внедрение безопасных методов работы.

ОБУЧЕНИЕ ВОПРОСАМ ОХРАНЫ ТРУДА И БЕЗОПАСНОСТИ

Обучение вопросам охраны труда и безопасности является ключевой частью профилактической программы. Первично оно должно проводиться как часть вводного курса, затем должно сопровождать переход на новую работу или изменение методов работы. Обучение рассказывает о правилах безопасности, предоставляет информацию о потенциальных опасностях и о том, как их избежать. В дальнейшем необходимо проводить такое обучение для освежения памяти, а также читать специальные курсы с целью рассказать о новых аспектах вопросов охраны труда и безопасности в тех областях, где эти проблемы обостряются.

ОРГАНИЗАЦИЯ УСЛОВИЙ, ОБЕСПЕЧИВАЮЩИХ СОХРАНЕНИЕ ЗДОРОВЬЯ И БЕЗОПАСНОСТЬ

Здоровье и безопасность заботят всех руководителей, но основная ответственность лежит на руководстве вообще и на индивидуальных менеджерах в частности. Ниже приводятся конкретные роли:

- *Руководство* разрабатывает и внедряет политику по вопросам охраны труда и безопасности и обеспечивает процедуры проведения оценок риска, аудитов и инспекций по безопасности. Важно, что обязанностью руководителей является мониторинг и оценка показателей здоровья и безопасности, а также принятие корректирующих мер в случае необходимости.
- *Менеджеры* эффективнее могут оказывать влияние на вопросы охраны труда и безопасности. Они осуществляют непосредственный контроль, и именно они постоянно следят за возникновением небезопасных условий или методов работы и немедленно принимают меры. Они также несут прямую ответственность за уведомление работников об угрозе здоровью и безопасности с тем, чтобы те не совершали рискованных шагов.
- *Работники* должны быть уведомлены о том, что представляют собой безопасные методы работы, поскольку такие методы оказывают влияние на самих работников и их товарищей по работе. Если руководство и менеджеры несут ответственность за информацию и обучение, индивидуумы также несут ответственность за принятие во внимание того, что они услышали и чему научились в отношении методов выполнения своей работы.
- *Советники по вопросам охраны труда и техники безопасности* дают рекомендации по вопросам политики в отношении здоровья и безопасности и практических методов работы. Они проводят оценки риска и аудиты по безопасности, а также расследования несчастных случаев совместно с менеджерами и представителями по вопросам охраны труда и техники безопасности, ведут статистику и докладывают о существующих тенденциях и необходимых мерах.
- *Советники по медицинским вопросам* выполняют две функции: профилактическую и клиническую. Наиболее важной является профилактическая функция, особенно в вопросах профессионального здоровья. К клинической функции относятся несчастные случаи на производстве и заболевания, а также рекомендации относительно шагов, которые следует предпринять для того, чтобы оправиться от травмы или болезни, возникшей из-за работы. Они не узурпируют роль семейного врача в отношении заболеваний, не связанных с работой.
- *Комитеты по вопросам безопасности*, состоящие из представителей по вопросам здоровья и безопасности, дают рекомендации по политике по вопросам здоровья и безопасности и по ее методам, помогают проводить оценки риска и аудиты по безопасности, а также вносят предложения по улучшению показателей здоровья и безопасности.

54. СОЦИАЛЬНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ

Социальное обеспечение может предоставляться по беспокоящим работников вопросам, не связанным напрямую с выполняемой работой, хотя оно может, в общем случае, быть связанным с их рабочим местом. Такие вопросы могут включать индивидуальное обеспечение, относящееся к быту сотрудников, например, частная помощь путем рекомендаций по личным проблемам, помощь в решении проблем со здоровьем или в связи с заболеванием, а также специальное обеспечение для пенсионеров. Групповое обеспечение может включать предоставление возможностей для социальной, спортивной деятельности и ресторанов. Специальное обеспечение для детей может предоставляться конкретным работникам, но на коллективной основе.

ЗАЧЕМ ПРЕДОСТАВЛЯТЬ СОЦИАЛЬНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ?

Существуют аргументы против предоставления социального обеспечения. Они подразумевают, что сообщество филантропов и менеджеров по персоналу в течение многих лет пыталось избавить свою ассоциацию от того, что они считают в лучшем случае периферийной, а в худшем случае избыточной деятельностью в культурно-бытовой сфере. Социальное обеспечение предоставляется государством, почему промышленные, коммерческие или общественные организации должны дублировать то, что уже существует? Работодателей не должны заботить личные проблемы работников и их интересы, не имеющие отношения к работе. Зачем содержать большие игровые площадки и сооружать огромные спортивные павильоны, если предполагается, что ими будет пользоваться небольшая часть персонала в течение очень ограниченного времени, эти площади и средства могут быть использованы обществом гораздо продуктивнее. Долгое время использовался аргумент, что социальное обеспечение работникам увеличивает их преданность и мотивацию. Если такое обеспечение предоставляется, это воспринимается как само собой разумеющееся. Благодарность, даже если она существует, не является мотивирующим фактором.

Перечень доводов против предоставления социального обеспечения работникам огромен; особенно красноречив последний пункт, и в каждом из остальных также имеется своя правда, хотя их обоснованность ограничена. Государственное социальное обеспечение теоретически доступно всем, но способность социальных работников дать индивидуальный совет, особенно по проблемам, возникающим на работе, ограничена как временем, так и осведомленностью. Людям очень легко попасть в «пробелы», существующие в распадающемся здании государственного обеспечения.

Перечень доводов за предоставление обеспечения работникам состоит, главным образом, из абстрактных обоснований социальной ответственности организаций за тех, кто работает в них. Это не патернализм в викторианском смысле — индюшки на Рождество — и не патернализм в японском стиле, когда вся жизнь работника

сосредоточена на работодателе. Скорее, это просто предоставление права работникам за выполнение работы получать несколько больше, чем просто оплату, пособия и безопасную систему работы. Работники также получают право на отношение к себе, как к личности, особенно если вспомнить, что многие их личные проблемы возникают в контексте работы и именно на работе их легче решить. Озабоченность людей и возникающий в результате стресс могут также возникнуть на работе и быть вызваны беспокойством по поводу безопасности, денег, здоровья и взаимоотношений с другими. Но также люди приносят свои личные проблемы на работу; и многие из этих проблем не могут быть решены без связи с ситуацией на работе. Работникам может понадобиться отпуск по уходу за больными детьми или членами семьи, для заботы о родственниках, или совет, как решить свои проблемы и свести к минимуму помехи в работе.

Аргумент за предоставление работникам социального обеспечения был хорошо сформулирован Мартином (*Martin, 1967*):

> Персонал проводит, по крайней мере, половину своего времени бодрствования на работе или по пути на нее и с нее. Они знают, что вносят свой вклад в дело организации, когда они в достаточной степени свободны от беспокойства, и чувствуют, возможно, не очень осознано, что в случае затруднения могут получить что-то в ответ от организации. Люди получают право на то, чтобы с ними обращались как с человеческими существами, имеющими личные нужды, надежды и беспокойства; они работают как люди; они сами участвуют в работе, а не только их руки, и они не могут с легкостью оставить свои трудности дома.

Социальный аргумент за предоставление работникам социального обеспечения является наиболее неотразимым, но имеется еще и экономический аргумент. Повышение нравственности и преданности может не привести к соразмерному или вообще какому-нибудь повышению производительности, но излишнее беспокойство приведет к снижению эффективности. Даже если социальное обеспечение не может повысить производительность, оно может помочь минимизировать ее снижение. В двухфакторной модели Ф. Хезберг (*Herzberg*) поместил культуру и быт среди факторов гигиены, но он отнюдь не недооценивал «гигиену» как средство исключения причин для беспокойства и неудовлетворенности или, по крайней мере, их уменьшения.

Еще одним практическим аргументом в пользу социального обеспечения работников является то, что репутация заботливой фирмы помогает улучшить имидж фирмы как хорошего работодателя и, таким образом, помогает набору кадров. Вопросы социального обеспечения могут напрямую не вызывать повышения производительности, но они могут повысить заинтересованность и помочь удержать ключевых работников.

Таким образом, существует серьезное основание для оказания социального обеспечения работникам, и вопрос в действительности звучит не «Для чего нужно социальное обеспечение?», а «Какого рода социальное обеспечение?». На этот вопрос следует дать ответ прежде, чем обсуждать виды социального обеспечения, которое может предоставляться, и то, как это организовать.

КАКОГО РОДА СОЦИАЛЬНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ?

Социальное обеспечение делится на две категории:

- индивидуальное или персональное обеспечение в связи с болезнью, тяжелой утратой, домашними проблемами, проблемами занятости, престарелыми работниками и пенсионерами;

- групповое обеспечение, которое состоит из спортивной и социальной деятельности, клубов для пенсионеров и благотворительных организаций.

Принципы условий жизни личности

Индивидуальное обеспечение требует изучения условий жизни личности, и самым важным принципом, который нужно усвоить, является то, что работа должна быть нацелена на то, чтобы помочь индивидуумам помочь самим себе. Работодатель, менеджер или специалист по кадрам не должны пытаться встать между отдельным сотрудником и его проблемами, забрав их из его рук. Иногда по поручению индивидуумов можно предпринимать чрезвычайные действия, но их нужно предпринимать таким образом, чтобы в дальнейшем люди сами могли справиться со своими трудностями. Подобные действия следует предпринимать основываясь на том, что опека прекратится как можно раньше, как только, фигурально выражаясь, индивидуумы научатся стоять на собственных ногах. Это не означает, что не возникнет необходимости в последующих действиях, но они понадобятся только чтобы убедиться, что все идет по плану, а не для оказания дополнительной помощи, если только не случится что-либо действительно серьезное.

Персональное обеспечение следует оказывать, когда нужда в нем установлена, а такая нужда существует там, где ясно, что требуется помощь, что она не может быть более эффективно оказана другим источником, и что оказываемое обеспечение принесет пользу индивидууму.

В соответствии с установками организации, существенным элементом изучения жизненных условий конкретного человека для оказания персонального обеспечения является конфиденциальность. Нет смысла оказывать помощь или консультировать людей, если они считают, что их личные проблемы собираются открыть всем, возможно в ущерб их будущей карьере. Это является аргументом в пользу наличия в организациях, которые достаточно велики, чтобы себе это позволить, специалистов по культуре и быту. Они могут быть более независимы, чем линейные менеджеры или даже работники отдела кадров.

Принципы предоставления группового обеспечения

Групповое обеспечение, такое как спортивные или социальные клубы, не должны оказываться только потому, что «это хорошо для нравственности». Нет никаких свидетельств, что это действительно так. Групповое обеспечение дорого стоит и должно предоставляться только, если в нем есть реальная нужда, и оно востребовано, что является следствием сильного духа общности в компании, или недостатком местных средств. В последнем случае, эти средства следует делить, согласно договоренности и под контролем, с местными органами управления.

ИНДИВИДУАЛЬНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ

Болезнь

Это обеспечение направлено на оказание помощи и консультаций работникам, отсутствующим на работе в течение длительного времени по причине болезни. Практической причиной предоставления им такого обеспечения является содействие скорейшему возвращению работника на работу, но выявление возможных

симулянтов не является функцией работников этой сферы обеспечения. Социальной причиной является оказание работникам поддержки и консультирование их, если возникает такая необходимость. В данном контексте такая необходимость возникает в том случае, если работники не могут помочь себе сами, без поддержки со стороны, и когда такая помощь не поступает от государственных медицинских и социальных органов или же от родственников работников.

Необходимость может быть установлена при поддержании контактов с заболевшим работником. Такой контакт не означает, что нужно мчаться к кому-нибудь, кто отсутствует на работе, скажем, более 10 дней, или у кого закончился срок предоставления освобождения от работы по болезни. В общем случае, лучше обратиться к отсутствующим по болезни работникам в письменной форме, выразить озабоченность и пожелания скорейшего выздоровления, а также напомнить, что фирма может оказать им помощь, если они этого желают. Можно просто спросить, хотят ли они, чтобы их кто-нибудь навестил, и вложить в это письмо конверт с маркой для ответа. Лучше всего, если такие письма отправляет линейный менеджер работника.

Бывают такие случаи, когда работники отказываются от помощи или посещения, и тогда компания должна сама решить, следует ли нанести визит для того, чтобы установить необходимость оказания помощи. Суждение об этом следует выносить на основании фактов, известных о работниках и их обстоятельствах.

Визит может нанести линейный менеджер, представитель по работе с персоналом или специалист по посещению больных, работающий в компании полный или неполный рабочий день. Некоторые организации используют для этих целей своих пенсионеров. В качестве альтернативы, коллеги могут принять меры по оплате такого посещения. Цель посещения, во-первых, показать работникам, что фирма и коллеги озабочены их состоянием; во-вторых, облегчить одиночество, которое они могут ощущать; и, наконец, дать практический совет или оказать помощь. В последнем случае посетители могут помочь завязать контакты с нужной организацией или убедиться в том, что такие организации существуют и готовы действовать. Более оперативная помощь может выразиться в решении срочных домашних проблем.

Тяжелая утрата

В случае тяжелой утраты многие люди нуждаются во всех видах помощи и любых советах, которые можно получить. Государственные службы не всегда имеют возможность помочь, а родственников может не быть или они могут оказаться беспомощными. Социальные организации, существующие в промышленности, коммерции или общественном секторе придают этому обеспечению большое значение. Иногда помощь может заключаться в том, чтобы просто помочь вдовцу или вдове работника завязать контакты с нужной организацией, но часто, она носит более широкий характер, вплоть до оказания помощи в организации похорон, в вопросах завещания и его удостоверения.

Домашние проблемы

Домашние проблемы, кажется, представляют наименее желательную область оказания социального обеспечения работникам. Почему компания должна вмешиваться, даже если ее об этом попросят, в сугубо личные дела? Если, например, работник залезает в долги, это точно его личное дело. Какое дело до этого компании?

Это справедливые вопросы. Но работодатели, которые действительно заинтересованы в благополучии своего персонала, не могут игнорировать призывы о помощи. Помощь должна состоять не в освобождении людей от долгов, как только они попадают в затруднительные обстоятельства, и не в исполнении роли брачного агента-любителя или ответственного по делам семьи. Но в соответствии с уже упомянутым основным принципом работы с персоналом, работники могут получить консультации, как помочь самим себе, или куда обратиться за советом специалиста. Консультационное обеспечение может предоставляться либо персоналом компании, либо в рамках программы помощи работникам (см. ниже). Это обеспечение может принести большую пользу, поскольку предоставляет работникам возможность обсудить свои проблемы с незаинтересованным человеком. Помощь может оказываться или через внутренние консультационное обеспечение, или в рамках программы помощи работникам, которая описывается ниже в этой главе.

Это, действительно, предел того, что можно или что следует сделать для того, чтобы дать возможность сотрудникам обсудить свои трудности, но, при осмотрительном использовании, это ценное обеспечение.

Проблемы трудоустройства

Нормальным путем проблемы трудоустройства должны решаться в процессе дискуссии между индивидуумом и его или ее менеджером или лидером команды, или с помощью процедуры разрешения конфликтов, принятой в компании. Однако бывают случаи, когда у работников возникают проблемы вне рамок межличностных взаимоотношений, или чувство неадекватности, и они хотели бы обсудить это с третьей стороной. Такие консультационные разговоры в качестве средства для выражения чувств, помогающие людям самим разобраться в своих проблемах, могут принести много пользы, но представителям компании, имеющим к этому отношение, нужно проявить чрезвычайную осторожность. Они не должны наносить ущерб авторитету линейных менеджеров, но, в тоже время, должны сохранять конфиденциальность обсуждения. Это очень деликатное дело, а в той части, где оно касается взаимоотношений индивидуумов и их менеджеров, опасно даже давать советы. Самое большее, что можно сделать, это предоставить консультационное обеспечение. Оно дает работникам возможность поговорить о своих проблемах, и позволяет консультанту предложить действия, которые работник может предпринять, чтобы исправить положение. Консультанты не должны комментировать действия заинтересованных лиц. Они могут комментировать только то, что работник, обратившийся к ним за помощью, делает или может сделать.

Престарелые и пенсионеры

Обеспечение в отношении престарелых работников представляет, главным образом, вопросы подготовки ухода на пенсию и решение других проблем, связанных с тем, как они справляются со своей работой. Подготовка к уходу на пенсию это ценное обеспечение, которое предоставляют многие фирмы. Это обеспечение может ограничиваться советами по поводу категорий и средств, которые местные органы предоставляют людям перед уходом на пенсию, или когда они уже находятся на пенсии. Обеспечение может быть шире и включать специальные курсы, проводящиеся в рабочее время и подготавливающие людей к уходу на пенсию.

Некоторые компании предусматривают для пожилых людей организацию рабочих мест или областей в отдельных зонах. Это таит определенную опасность. Такое особое преждевременное отношение к работникам может вызвать у них излишне высокую осознанность своего положения или слишком сильную зависимость от предоставляемого им обеспечения. К престарелым следует относиться, как к нормальным работникам. Даже если службы здоровья и безопасности уделяют особое внимание тому, чтобы возраст рабочего не увеличивал опасность возникновения несчастных случаев или профессионального заболевания.

Работники, находящиеся на пенсии, особенно те, кто отработал длительное время, заслуживают того, чтобы бывший работодатель продолжал ими интересоваться. Интерес не должен быть назойливым, но следует продолжать посещения работников в случае болезни, приглашать на социальные мероприятия.

ГРУППОВОЕ СОЦИАЛЬНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ

Групповое обеспечение работников заключается, в основном, в организации ресторанов, спортивных и социальных клубов, а также детских учреждений, хотя некоторые компании все еще поддерживают различные благотворительные общества, предоставляющие дополнительную помощь и финансирование в случае необходимости.

Совершенно очевидно, что в любом учреждении соответствующего размера желательно иметь ресторан, если в округе их мало. В качестве альтернативы могут предоставляться талоны на питание.

Крупные капиталовложения в спортивные сооружения вряд ли имеют смысл, разве только в том случае, когда их вообще нет поблизости, но тогда, в соответствии с вышеупомянутыми принципами, в этом должно принимать участие местное сообщество. В большой компании в крупном городе трудно развить чувство преданности командам компании или воодушевить людей на посещение спортивного клуба. Почему они должны поддерживать неизвестную сторону, если они всегда были преданы местному клубу? Зачем им ездить за сотни километров, если под рукой имеется все необходимое для занятий спортом? Такие клубы обычно поддерживаются небольшими группками, обладающими незначительным влиянием на других работников или вовсе им не обладающие, которые предоставляют энтузиастам возможность заниматься тем, что нравится.

Подобный аргумент применим к социальным клубам, особенно тем, которые поддерживаются патерналистическими компаниями. Другое дело, если клубы возникают спонтанно, в соответствии с потребностью работников. Если они хотят создать свой клуб, тогда компания должна пожелать им удачи и предоставить разумную поддержку. Однако субсидия не должна быть полной. Клуб должен создавать свои собственные фонды, а также развивать свой энтузиазм. Если нужно, компания может предоставлять помещения в своем здании, если таковые имеются. Финансирование специальных сооружений следует проводить только в случае реальной вероятности того, что они будут регулярно посещаться большой частью сотрудников. Это та область, где до строительства сооружения и организации самоуправления, необходима предварительная консультация.

Учреждения по уходу за детьми (ясли) имеют очевидную ценность как средства привлечения и удержания родителей, которые в противном случае не могли бы работать полный или неполный рабочий день.

ПРЕДОСТАВЛЕНИЕ СОЦИАЛЬНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ РАБОТНИКАМ

Кажется очевидным, что социальное обеспечение работникам должны оказывать отделы по работе с персоналом. Сотрудники отдела персонала неизбежно будут заниматься этими вопросами и давать консультации, поскольку они находятся в постоянном контакте с работниками и выглядят достаточно незаинтересованными. Остается надеяться, что они будут обладать некоторым опытом по выдаче рекомендаций.

Однако все чаще признается, что социальная сфера относится к области ответственности линейных менеджеров и инспекторов. Если последние выполняют соответствующую их положению роль лидеров команд, а не традиционно автократическую и директивную роль, они должны быть в достаточно близких отношениях с каждым членом своей команды, чтобы знать о любых личных проблемах, оказывающих влияние на работу. Их необходимо научить распознавать симптомы и, по крайней мере, направлять людей на консультацию, если видно, что требуется помощь за пределами той, которую может предоставить лидер команды.

Социальное обеспечение работникам может предоставляться либо внутри с помощью консультационного обеспечения или вне организации через агентство, которое осуществляет программы помощи работникам (ППР).

ВНУТРЕННЕЕ КОНСУЛЬТАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ

Внутреннее консультационное обеспечение может предоставляться работникам, работающим как полный, так и неполный рабочий день. Для такой работы не требуется специально научной квалификации, но те, кто ею занимаются, должны иметь соответствующий опыт, пройти широкую подготовку и обучение методам консультирования.

ПРОГРАММЫ ПОМОЩИ РАБОТНИКАМ

Программы помощи работникам (ППР) зародились в США в 60-х гг. Сначала эта идея плохо прививалась в Великобритании, но в настоящее время стала восприниматься лучше.

Существует целый ряд внешних агентств по оказанию ППР обеспечения. Они предлагают, на договорной основе, 24-часовое телефонное обслуживание работников и членов их семей, позволяющее получать консультации по широкому ряду проблем, включая стресс, алкогольную и наркотическую зависимости, распад брака, финансовые и юридические проблемы. В большинстве своем они идентифицируют проблему и находят телефон специалиста, которому следует позвонить, хотя могут провести и личную консультацию, либо в местном офисе, либо в приемной компании. Кроме того, работодатели могут отсылать работников непосредственно к этой службе. Если же требуется долговременное лечение, связанное с проблемами алкоголя, наркотиков, или психологическими проблемами, работников отсылают к государственным службам.

Все ППР гарантируют своим пользователям конфиденциальность, хотя работодатели обычно получают периодический статистический отчет об оказании обеспечения с указанием пола, возраста, отдела или вида проблемы. Защитники программ утверждают, что именно предлагаемая анонимность делает их прием-

лемыми для такой страны, как Великобритания, чтобы преодолеть традиционно отрицательное отношение британцев к обсуждению личных проблем. Крупные провайдеры ППР предлагают своим клиентам различные варианты среднестатистических отчетов на сравнительной (с другими компаниями) основе. Дополнительное обеспечение включает проведение семинаров на рабочем месте по проблемам, которые признаны особенно актуальными, по обучению менеджеров и работников отделов кадров и по вопросу соответствующей литературы. Плата за услуги может осуществляться на основе нормы на одного сотрудника или в соответствии с количеством обращений, которые могут составлять до 25% численности работников.

Часть XIII

ОБЕСПЕЧЕНИЕ НАЙМА И УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

В данной части подчеркивается важность стратегического подхода к разработке политики и программ в сфере УЧР для достижения определенных целей. Однако факт остается фактом — многое в управлении человеческими ресурсами касается отношений трудового найма и решения проблем, возникающих всегда, когда люди работают вместе, как это рассматривалось в главе 54.

Сюда также относятся различные аспекты политики найма, процедуры и подходы, которые гарантируют удовлетворение потребностей и работников, и организации. Они обсуждаются в главе 55.

В сфере управления ЧР организациям также требуется поддерживать всеобъемлющую информационную систему, не только вести учет кадров, но построить электронную базу данных, которая будет помогать в принятии стратегических решений. Эти вопросы освещаются в главе 57.

55. ПРАКТИКА ТРУДОВОГО НАЙМА

Практика найма должна быть связана с основными аспектами трудовых отношений, которые выражены в политике и процедурах организации в отношении ЧР. Она должна учитывать действующее британское и европейское законодательство и судебные прецеденты, подробное рассмотрение которых выходит за рамки данного руководства. Последние важные законы и постановления касаются минимального размера оплаты труда, времени работы и работников, занятых неполный рабочий день. Последнее имеет особенное значение, потому что требуется, чтобы частично занятые работники имели право на те же условия найма, что и работники, занятые полный рабочий, включая пропорциональную оплату.

Следует отметить и британский Закон о правах человека (1998 г.), который утвердил права и свободы, гарантированные Европейской конвенцией о правах человека. Однако эти права, по сути, являются гражданскими и политическими, а не экономическими или социальными, и применяются только к узкой области трудового найма. Более того, они не могут быть напрямую применены против работодателя, если это не «банальное» общественное влияние. Однако Европейский суд по правам человека признал, что установленные законом права не должны незаконно отвергаться или дискриминироваться, если их можно рассматривать как «гражданские права». Суды по вопросам занятости должны толковать положения, входящие в Закон о праве на труд, в том смысле, который совместим с правом на свободу самовыражения, декларируемым Европейской конвенцией. Это можно применить к доносительству.

Необходимо создавать следующие аспекты практики найма, которые описаны в этой главе:

- условия найма и трудовые договоры;
- переезд на работу в другую местность;
- практика перевода на другую работу (включая перевод с одного предприятия на другое);
- практика продвижения по службе;
- управление посещаемостью;
- равенство возможностей и мониторинги этнического состава;
- управление разнообразием;
- защита данных;
- возраст и занятость;
- сексуальные преследования;
- курение;
- грубое обращение;

- вредные привычки;
- СПИД;
- форма одежды;
- использование электронной почты.

Также должны быть разработаны административные процедуры в связи с требованием законодательства о предоставлении и оплате отпусков по беременности и родам и оплате больничных листов.

УСЛОВИЯ НАЙМА И ТРУДОВЫЕ ДОГОВОРЫ

По вопросам, которые охватывает трудовой договор и которые описаны ниже, необходимо определять условия найма, касающиеся всех работников или их групп.

Индивидуальные трудовые договоры должны удовлетворять положениям договоров законодательства о трудовом найме. Они включают наименование должности, на которую нанят человек, и имя или название должности работника, которому он или она подчиняется. Они также включают данные о заработной плате, надбавках, рабочем времени, отпусках, увольнении и соглашения о пенсиях и ссылаются на соответствующие аспекты политики компании, принятые в ней процедуры и нормы. Все чаще применяются договоры на оговоренный срок.

Основные данные, которые должны быть включены в письменный трудовой договор, меняются в зависимости от уровня должности, но в следующем списке изложены типичные разделы:

- наименование должности;
- обязанности, предпочтительно с оговоркой о гибкости, такой как: «Работник будет выполнять такие обязанности и подчиняться такому лицу, что время от времени может потребоваться компании», и, в некоторых случаях: «Работник будет работать в различных местах, в которых потребуется компании»;
- дата начала работы и основание для исчисления трудового стажа;
- размер оплаты труда, надбавок, оплата сверхурочной и сменной работы, порядок и сроки выплаты заработной платы;
- рабочее время, включая перерыв на обед и соглашения о сверхурочной и сменной работе;
- соглашения об отпусках:
  - продолжительность ежегодного оплачиваемого отпуска;
  - исчисление оплаты отпуска;
  - срок работы, дающий право на отпуск;
  - накопление отпусков и их оплаты;
  - разделение ежегодного отпуска на части;
  - периоды, в которые можно брать отпуск;
  - максимальная продолжительность отпуска, который можно взять за один раз;
  - перенос установленного отпуска;
  - официальные праздники.

- болезнь:
  - оплата пропущенного времени;
  - срок оплаты больничного листа;
  - удержание пособий государственного страхования;
  - прекращение трудовых отношений вследствие длительной болезни;
  - уведомление о болезни (медицинская справка);
- сроки уведомления о расторжении контракта со стороны работодателя и со стороны работника;
- процедура разрешения трудовых споров (или ссылка на нее);
- дисциплинарные процедуры (или ссылка на них);
- действующие нормы (или ссылка на них);
- соглашения о прекращении трудовых отношений;
- соглашения о членстве в профсоюзе (если нужно);
- особые условия, относящиеся к правам на изобретения и произведения искусства, конфиденциальной информации и ограничения по ведению торговых сделок после прекращения работы;
- право работодателя изменять условия контракта, подлежащие соответствующему уведомлению.

ПЕРЕЕЗД НА РАБОТУ В ДРУГУЮ МЕСТНОСТЬ

В судебных прецедентах было установлено, что работодатели имеют право применять оговорки о переезде на работу в другую местность, которые устанавливают, что работник должен работать там, где потребует работодатель, при условии, что осуществление этого права имеет основания и не препятствует выполнению работником своей части договора. Однако оговорка о мобильности может применяться для женщин, у которых нет возможности переехать *(Meade-Hill and another vs British Council, 1995)*. Это лакмусовая бумажка для проверки того, имеют действия работодателя основания или нет.

ПРАКТИКА ПЕРЕВОДА НА ДРУГУЮ РАБОТУ

Гибкость в расстановке персонала в ответ на изменяющийся или сезонный спрос на труд является обязательной чертой любого крупного предприятия. Однако грубое управление переводами со стороны руководства может причинить климату в сфере отношений с работниками такой же устойчивый вред, как и другие плохо продуманные управленческие действия в любой сфере управления персоналом.

Руководство может быть вынуждено перемещать работников в интересах производства. Но, осуществляя перемещения, менеджеры должны знать о страхах тех, кого это затрагивает, чтобы быть в состоянии уменьшить их насколько это возможно.

Самым сильным будет страх самих изменений — боязнь неизвестности и ломки прочно устоявшегося положения дел: работы, оплаты, окружающей обстановки, коллектива и соглашений о перемещениях. Будет присутствовать явный страх того, что новая работа предъявит дополнительные, неприятные требования особых навыков или больших усилий. Будет присутствовать беспокойство о потере в доходах из-за того, что придется взяться за новую работу, либо из-за отличия шкалы заработной

платы или премиальной системы. Беспокойство также может вызывать потеря оплаты за сверхурочную работу, либо вероятность сменной или ночной работы.

В политике переводов следует определить условия, при которых работников можно переводить на другие работы, и соглашения о заработной плате, переселении и переобучении работников. Если перевод осуществляется по требованию компании и должен быть ей полезен, то работнику обычно устанавливают ставку оплаты труда по прежней или по новой работе, выбирая ту, которая выше. Это самая естественная политика в отношении временных переводов. В случае переводов на длительный срок или на постоянную работу ее, вероятно, придется изменить, чтобы исключить возможность возникновения на новом месте многослойной системы оплаты труда, которая, по-видимому, вызовет серьезное недовольство среди тех, кто там уже работает.

В случае, когда переводы осуществляются для того, чтобы избежать сокращений, следует устанавливать ставку оплаты труда по новой работе. Работникам, которых это затрагивает, конечно, следует предоставить выбор между увольнением по сокращению штатов или согласием на работу с более низкой оплатой.

Политика переводов также должна предоставлять указания о том, каким образом следует рассматривать просьбы работников о переводе. Как правило, следует одобрительно относиться к просьбам работников, долгое время работающих на предприятии, особенно если этот перевод необходим по состоянию здоровья или семейным обстоятельствам. Однако при переводе этим работникам придется принять ту ставку оплаты труда, которая действует в их новом подразделении.

В процедуры управления переводами, возможно, придется включить совместное консультирование или обсуждения с представителями работников каждой программы массовых переводов. Если по причине сезонных изменений происходят регулярные переводы, то лучше всего ввести стандартную процедуру осуществления переводов, которой бы управляли менеджеры отделов, но они должны знать политику и процедуры компании, а также понимать необходимость внимательно и вдумчиво относиться к возникающим в связи с этим социальным проблемам.

Правила передачи обязательств (защита от безработицы) 1981 г. предусматривали, что после передачи предприятия, вытекающей из слияния или приобретения, все работники предприятия, которое было передано, автоматически переводятся на работу в организацию, образованную в результате слияния или осуществившую приобретение. Вслед за переводом они сохраняют существующие условия найма, кроме пенсий. Работодатели должны предоставить информацию о передаче предприятия признанному профсоюзу.

ПРАКТИКА ПРОДВИЖЕНИЯ ПО СЛУЖБЕ

Цели процедуры продвижения в компании должны состоять в том, чтобы, во-первых, дать возможность ее руководству заполнять изнутри высокие управленческие должности самыми лучшими работниками организации, и, во-вторых, обеспечить работникам перспективы карьерного роста внутри компании, в соответствии с имеющимися возможностями (принимая во внимание политику равенства возможностей) и их собственными способностями.

Любой организации, где продвижение по службе — частое явление, и где оно вызывает проблемы, рекомендуется ввести политику и процедуру повышения в

должности, о которой знают и руководство, и работники. Такая процедура должна полностью соответствовать политике равенства возможностей (зачастую она включена в положения политики равенства возможностей). Ниже приведены основные правила, придерживаться которых следует при проведении процедуры.

- О вакансиях, которые предполагают повышение в должности, следует уведомлять отдел персонала.
- Объявлять о вакансиях следует внутри компании.
- Не следует позволять руководителям отделов препятствовать повышению их подчиненных в течение достаточно длительного времени, исключая случаи, когда работник проработал в отделе, скажем, меньше года или отдел в последнее время понес большие потери из-за повышений или переводов работников.
- Возможности повышения должны быть доступны для всех, независимо от расы, вероисповедания, пола или семейного положения.

УПРАВЛЕНИЕ ПОСЕЩАЕМОСТЬЮ

Управление посещаемостью — это процесс сокращения количества опозданий и невыходов на работу до минимума. Традиционный метод состоял в том, чтобы требовать от рабочих, получающих почасовую оплату, регистрировать время прихода на работу и снижать оплату за опоздание или отсутствие без уважительных причин. В настоящее время все больше усиливается тенденция гармонизировать условия найма, предоставляя рабочим условия служащих, работающих полный день, которые включают условия оплаты в случае отсутствия на работе. Некоторые организации с «единым статусом» работников требуют от всех регистрировать время прихода на работу; другие полностью отменили такую регистрацию. Проведена ли гармонизация условий, осуществляется ли регистрация времени прихода на работу, а контролировать опоздания и невыходы все же необходимо.

Табельный учет

Самый лучший подход к контролю табельного учета состоит в том, чтобы ответственность за поддержание полного контроля возложить на руководителей групп. Они ведут записи (которые можно компьютеризировать) и предпринимают любые необходимые действия в случае, если работники злоупотребляют оказанным им доверием. В серьезных случаях это может означать удержания из заработной платы и, в конце концов, более строгие дисциплинарные меры. Однако именно обязанностью руководителя группы является осуществление руководства и развитие командного духа, который будет до минимума снижать количество таких мер.

Причины невыходов на работу

Причины невыходов на работу Хажинский и М. Фицпатрик (*Huczynski and Fitzpatrick, 1989*) разделили на три рубрики: факторы рабочей среды, личные факторы и факторы посещаемости.

Факторы рабочей среды

Факторы рабочей среды включают:

- Масштаб работы — высокая степень повторяющихся заданий ассоциируется с невыходами на работу, хотя сама по себе неудовлетворенность работой является дополнительной, а не первостепенной причиной.

- Стресс — подсчитано, что из-за стресса в Великобритании каждый год теряется 40 млн рабочих дней. Это можно приписать объему подлежащих выполнению работ, плохим рабочим условиям, сменной работе, неопределенности или конфликтам, взаимоотношениям и климату в организации.
- Частые переводы на другую работу повышают количество невыходов.
- Стиль управления — качество управления, особенно непосредственных руководителей, влияет на уровень невыходов.
- Физические условия работы.
- Размер рабочей группы — чем больше организация, тем выше коэффициент невыходов на работу.

Личные факторы

- Ценности работника — в отношении некоторых работников, делающих меньше работы за то же самое вознаграждение, совершенствуют соглашение, заключенное с работодателем (договор о вознаграждении усилий). Как показало исследование, для работников особенно важны следующие положительные результаты невыхода на работу: уход от рутины, свободное время, решение личных дел и возможность не общаться с сотрудниками.
- Возраст — молодые работники чаще отсутствуют на работе, чем работники старшего возраста.
- Пол — женщины больше, чем мужчины, предрасположены к невыходам на работу по болезни.
- Черты характера — некоторые люди склонны пропускать работу (исследования показали, что от 5 до 10% работников несут ответственность почти за половину всех невыходов на работу, тогда как очень мало тех, кто вообще ни разу не отсутствовал на работе).

Факторы посещаемости

Факторы посещаемости включают:

- Система вознаграждения — когда оплата труда повышается, посещаемость увеличивается.
- Система оплаты больничных листов может повышать количество невыходов на работу.
- Нормы рабочей группы могут оказывать давление в пользу посещаемости или против нее.

Контроль невыходов на работу

Невыходы на работу могут быть разрушительными и дорого обходиться организации. Их необходимо контролировать. Меры, необходимые для достижения эффективного контроля, представляют собой:

- *приверженность* со стороны руководства для того, чтобы снизить цену невыходов на работу;
- *доверие* — контроль невыходов на работу лучше всего осуществлять на основе доверия работникам — компании, которые действуют на такой основе,

выплачивают пособия по болезни всем работникам и опираются на приверженность и мотивированность своих работников (которые достигаются с большим трудом) свести к минимуму злоупотребления этим доверием. Однако они сохраняют право пересматривать выплату пособий, если уровень пропусков по болезни является неприемлемым;

- *информация* — к сожалению, подход на основе доверия не обязательно будет работать, требуется точная, реальная информация о невыходах на работу — ее можно обеспечить с помощью компьютерных систем;
- *политика документально подтвержденной посещаемости*, в которой четко изложено отношение организации к невыходам на работу и правила оплаты в случае болезни;
- *периодическое обучение менеджеров и руководителей групп*, которое гарантирует, что они осознают свою ответственность за контроль невыходов на работу, и показывает, какие действия они могут предпринимать;
- *поощрение менеджеров к проведению с работниками беседы, когда они выходят на работу после отсутствия*, чтобы поприветствовать вернувшихся работников и, если это еще неизвестно, узнать о причинах отсутствия и обсудить, что работник или менеджер может сделать для того, чтобы сократить подобные явления в будущем;
- *коммуникации*, которые дают работникам информацию о том, почему важен контроль невыходов на работу;
- *консультации* для работников, проводящиеся по возвращении на работу после отсутствия, на которых работникам дают советы по любым, возможно, имеющимся проблемам, связанным с посещаемостью, и которые вызывают доверие;
- *дисциплинарная процедура* — должна осуществляться справедливо и последовательно.

РАВЕНСТВО ВОЗМОЖНОСТЕЙ[1]

Политика равенства возможностей рассматривалась в главе 20. В кодексе поведения Института персонала и развития изложены следующие ключевые шаги для введения этой политики в действие.

1. *Процесс подбора персонала:*
   - иметь точные, обновленные должностные инструкции, в которых не присутствует предубеждения по отношению к полу работника;
   - избегать завышенных критериев в перечне требований к кандидату;
   - убедиться в том, что требования действительно являются обязательными, а не отражают традиционную, имеющую теоретический уклон практику;
   - остерегаться шаблонов, в которых упоминается пол или раса, в объявлениях или литературе по подбору персонала.
2. *Собеседование — снизить пристрастность:*
   - подготовить всех, кто проводит отборочные собеседования;
   - гарантировать, что только подготовленные специалисты проводят предварительные собеседования;

[1] См. Трудовой кодекс РФ, ст. 3 «Запрещение дискриминации в сфере труда».

- избегать дискриминационных вопросов, хотя на собеседовании с кандидатом можно обсуждать любые семейные или личные обстоятельства, которые могут оказывать неблагоприятное влияние на выполнение работы, при условии, что это не приводит к допущениям, основанным на половой принадлежности кандидата.

3. *Обучение:*
   - убедиться, что женщины и мужчины имеют равные возможности для участия в программах обучения и развития;
   - включить недавно принятых работников в программы обучения;
   - гарантировать, что критерии, по которым работников отбирают на обучение, не ущемляют права женщин;
   - рассмотреть применяемую позитивную практику обучения женщин и представителей национальных меньшинств.
4. *Продвижение по службе:*
   - усовершенствовать процедуру проведения пересмотров показателей труда, чтобы свести к минимуму ее пристрастность;
   - оставить в прошлом влияние прежней дискриминационной практики отбора кандидатов на повышение;
   - не предполагать, что женщины или представители национальных меньшинств не хотят продвижения по службе.

МОНИТОРИНГ ЭТНИЧЕСКОГО СОСТАВА

В руководстве по проведению мониторингов этнического состава, составленном Комиссией по расовому равенству (КРР), рекомендуется проводить анализ работников достаточно подробно, чтобы показать, занимают ли представители национальных меньшинств должности, требующие более высокой квалификации, и более высокие ступени, а также существует ли массовая концентрация работников, относящихся к национальным меньшинствам, на определенных должностях, уровнях, в определенных отделах организации. В Кодексе равенства возможностей Института персонала и развития утверждается, что мониторинг этнического состава имеет наибольшее значение для процесса подбора персонала, поскольку он легко попадает под влияние предрассудков и косвенной дискриминации. Однако количественное отношение представителей национальных меньшинств на различных уровнях организации периодически следует уточнять.

КРР предполагала, что в обзоре этнического состава сведения о работающих должны быть классифицированы по следующим категориям:

- белые;
- черные-караибы;
- черные-африканцы;
- прочие черные;
- индийцы;
- пакистанцы;
- уроженцы Бангладеш;

- китайцы;
- прочие (тех, кто относит себя к этой категории, следует попросить предоставить больше данных).

Результаты обзора этнического состава следует использовать, чтобы установить:

- преобладают ли работники, относящиеся к национальным меньшинствам, в какой-либо области или они представлены крайне мало по отношению к работоспособному населению в целом или на локальном рынке труда;
- много ли представителей национальных меньшинств подают заявления и многих ли принимают на работу;
- большая или меньшая часть представителей национальных меньшинств увольняется из организации;
- существуют ли какая-нибудь несоразмерность в количественном соотношении представителей национальных меньшинств.

При необходимости, как рекомендует КРР, можно предпринять решительные, конструктивные действия по следующим направлениям:

- объявления о вакансиях, привлекающие членов недостаточно представленных групп;
- привлечение к сотрудничеству частных и государственных агентств по подбору персонала и трудоустройству в тех областях, где сконцентрированы эти группы;
- набор и профессиональная подготовка выпускников школ, организованные с целью привлечения членов данных групп;
- поощрение работников, принадлежащих к данным группам, подавать заявления при появлении возможностей повышения или перевода;
- повышение квалификации с целью получить повышение в должности или профессиональная подготовка работников из этих групп, у которых недостает специальных знаний, но виден потенциал.

УПРАВЛЕНИЕ РАЗНООБРАЗИЕМ

По описанию Р. Кандолы и Д. Фуллертона (*Kandola and Fullerton, 1994*):

> Основная идея управления разнообразием признает, что совокупность работников предприятия составляют различные группы людей. Разнообразие составляют видимые и невидимые различия, которые будут включать такие факторы, как пол, возраст, образование, раса, ограничения трудоспособности, характер и стиль работы. Идея управления разнообразием основана на предположении, что освоение этих различий создаст плодотворную среду, в которой каждый будет чувствовать свою ценность, способности работников будут полностью применены, а цели организации достигнуты.

Управление разнообразием — это гарантия того, что все работники полностью раскрывают свой потенциал и вносят максимальный вклад в организацию. Оно подразумевает ценность разнообразия, т.е. ценность различий между людьми и различных качеств, привносимых ими в свою работу, которые могут приводить к формированию более благодарной и плодотворной среды.

Заявление Международного общества виноделов относительно управления разнообразием, которое цитируют Р. Кандола и Д. Фуллертон, объясняет, что:

> Управление разнообразием — это управление людьми, которые не похожи на вас и которые не всегда стремятся быть похожими. Это наличие управленческих навыков, позволяющее их отличающимся взглядам повышать качество ваших решений.

Р. Кандола и Д. Фуллертон также цитируют следующие 10 самых успешных инициатив, принятых теми организациями, которые следуют политике разнообразия:

1) введение равенства прав и выгод для частично занятых работников (по сравнению с теми, кто занят полный рабочий день);
2) разрешение свободной формы одежды;
3) предоставление свободного времени для ухода за иждивенцами сверх того, которое требуется законом, например, удлиненный декретный отпуск;
4) преимущества, предоставляемые партнерам работников, одинаково доступны как партнерам того же пола, так и противоположного;
5) приобретение специального оборудования, например, клавиатуры для слепых со шрифтом Брайля;
6) найм на работу помощников/сурдопереводчиков для тех, кому они необходимы;
7) подготовка тех, кто обучает проведению политики равенства возможностей;
8) отказ от возрастных ограничений при подборе персонала;
9) оказание помощи в уходе за детьми;
10) признание перерывов в профессиональной деятельности работников допустимыми.

ЗАКОН О ЗАЩИТЕ ДАННЫХ[1]

Закон о защите данных (1998 г.) основан на восьми принципах защиты данных, вошедших в закон о защите данных 1984 г. Самый важный из них состоит в том, что данные должны быть доступны работникам, которые с ними работают и могут, когда требуется, их скорректировать или уничтожить. Закон 1998 г. охватывает как документацию, которая ведется вручную (например, систему подшивки и хранения документов), так и документы, содержащиеся в электронных базах данных. Он также накладывает ограничения на обработку деликатных сведений, содержащих данные о расовом или этническом происхождении, политических взглядах, вероисповедании, членстве в профсоюзе, физическом или психическом здоровье, сексуальной жизни и совершении или подозрении в совершении какого-либо преступления. Согласно этому закону работники должны давать ясно выраженное согласие на обработку их персональных данных и в особенности деликатных сведений.

ВОЗРАСТ И ЗАНЯТОСТЬ

Институт персонала и развития составил список следующих ключевых фактов, относящихся к возрасту и дискриминации по возрасту, которые стоит учитывать в практике подбора, найма и обучения персонала:

- Возраст — плохой предсказатель того, как будет выполнена работа.
- Ошибочно отождествлять физические и умственные способности и возраст.

[1] См. Трудовой кодекс РФ, гл. 14 «Защита персональных данных работника».

- Многие люди в старшем возрасте, и сейчас даже больше, чем прежде, живут активной, здоровой жизнью.
- Возраст редко является действительно необходимым условием найма.
- Установки в обществе могут поощрять согласие с устаревшими нормами управления персоналом, относящимися к подбору, продвижению, обучению, сокращению и выходу на пенсию.
- Пониженная уверенность в себе, самоуважение и мотивация вместе с потерей или сокращением финансовой независимости работников и их иждивенцев — это некоторые из пагубных последствий дискриминации по возрасту.

СЕКСУАЛЬНЫЕ ПРЕСЛЕДОВАНИЯ

К сожалению, сексуальные преследования были чуть ли не характерной чертой рабочей жизни. Возможно, сегодня это уже не настолько очевидно, как в прошлом, но они все еще существуют в более или менее тонких формах, и это крайне неприятно.

Люди, подвергшиеся преследованиям, могут обратиться в суд, но, разумеется, именно политика компании должна создавать понимание того, что сексуальные преследования недопустимы.

Проблемы, возникающие в борьбе с преследованиями

Первая проблема, которая всегда встречается в борьбе с сексуальными преследованиями, состоит в том, что может быть затруднительно привести определенные доказательства. Обвинение в преследовании бывает трудно доказать, если нет свидетелей. А те, кто позволяет себе такие действия, обычно заботятся о том, чтобы это происходило один на один. В этой ситуации доказательством может быть слово одного человека против другого. Преследователь, почти всегда мужчина, прибегает к двум способам защиты: один, что ничего не было («она все придумала»); и второй, что если что-то и было, то это было спровоцировано поведением женщины. В таких ситуациях тому, кто рассматривает дело, придется проявить рассудительность и попытаться, хотя это и трудно, преодолеть любые пристрастия в пользу слова мужчины или женщины, руководителя или подчиненного.

Вторая проблема заключается в том, что жертва сексуальных преследований часто не хочет предпринимать никаких действий и на практике редко это делает. Это происходит из-за реальной или кажущейся сложности доказать свою правоту. Однако кроме этого жертвы преследований могут считать, что к ним перестанут беспристрастно относиться, и беспокоиться, что такие обвинения окажут влияние на отношение к ним со стороны руководителя и коллег в дальнейшем — подтвердятся их обвинения или нет.

Третья и, возможно, самая глубокая и сложная проблема состоит в том, что сексуальные преследования могут быть частью культуры организации — образом жизни, «нормой», практикуемой на всех уровнях.

Решения

У этих проблем нет простых решений. Искоренить сексуальные преследования полностью, возможно, крайне трудно. Однако усилия, чтобы справиться с ними, должны быть предприняты, и стоит рассмотреть следующие подходы:

1. Издать недвусмысленное заявление генерального руководителя о том, что сексуальные преследования недопустимы. Безусловное требование относится ко всем людям одинаково независимо от пола, должности, вероисповедания, сексуальной ориентации или ограниченной трудоспособности должно быть одной из основополагающих ценностей организации. Оно должно быть подкреплено ясно выраженным порицанием преследований как прямого и неприемлемого противоречия этой ценности.
2. Подкрепить декларацию этой ценности указанием относительно сексуальных преследований, в котором четко и более подробно говорится о том, почему сексуальное преследование неприемлемо и что могут сделать люди, которые считают, что подвергаются преследованиям.
3. Подкрепить декларацию ценности и политики поведением высшего руководства, которое демонстрирует, что это не просто слова, и что эти призывы имеют смысл.
4. Гарантировать, что политика компании в отношении преследований ясно излагается при введении в должность новых работников, а при продвижении по службе о ней твердо напоминают.
5. Принять меры, чтобы работники, подвергшиеся сексуальным преследованиям, имели возможность обратиться за советом, поддержкой и консультацией строго конфиденциально и не принимая на себя никаких обязательств подавать затем официальную жалобу. Можно назначить консультанта, который будет давать советы и оказывать помощь, выполняя такие функции, как:
   - руководство в решении проблем сексуальных преследований;
   - помощь в неформальном решении проблем путем конфиденциальной и добровольной беседы, с согласия того, кто жалуется, с человеком, на которого жалуются, чтобы достичь решения проблемы, не прибегая к формальным дисциплинарным процедурам или процедурам рассмотрения трудовых конфликтов;
   - помощь в представлении жалобы на рассмотрение, если работник хочет подать ее официально;
   - гарантировать организации, когда требуется, что человек, на которого подана жалоба, прекратил действия, ставшие ее причиной;
   - консультации сторон по вопросам их будущего поведения, если проблема решена без обращения к формальным процедурам.
6. Разработать специальную процедуру рассмотрения жалоб по поводу сексуальных преследований — обычная процедура рассмотрения трудовых конфликтов может оказаться неподходящей, потому что преследователь может быть непосредственным руководителем работника. Специальная процедура должна предусматривать возможность подачи работником жалобы на человека того же пола, если он решает это сделать.
7. Проводить рассмотрение жалобы без излишней огласки и со всем уважением к правам как истца, так и ответчика. Гарантировать, что слушание дела ведется беспристрастно, и обе стороны имеют равные возможности привести свои доказательства. Должен преобладать принцип здравого смысла, упоминав-

шийся в этой части ранее. Следует действовать осторожно и не допустить того, чтобы карьера и репутация любой из сторон пострадала незаслуженно.

8. Если сексуальные преследования имели место, принять против них жесткие меры. В декларации должно быть заявлено, что преследования рассматриваются как грубое нарушение производственной дисциплины и, если они были доказаны, грозят работнику немедленным увольнением. В легких случаях можно назначить менее суровое наказание, но следует предупредить, что повторение приведет к увольнению.
9. Обязательно информировать всех о том, что организация действительно принимает меры, когда требуется наказать тех, кто позволяет себе сексуальные преследования.
10. Провести обучение менеджеров и руководителей групп и гарантировать, что политика осуществляется должным образом, и они осознают свою непосредственную обязанность предупреждать появление преследований и принимать меры, если это происходит.

КУРЕНИЕ

Политика в отношении курения на работе нацелена на то, чтобы обеспечить работникам здоровые и функциональные условия труда на рабочем месте и избежать конфликтов. При разработке политики в отношении курения следует проводить консультации с работниками, можно использовать обзор мнений. Большинство курильщиков согласно с правом некурящих работать в помещении, где нет табачного дыма. Политика в отношении курения может предусматривать полный запрет на курение в организации, обычно, кроме специально отведенных для курения мест вне рабочего помещения. Помните, что курильщики действительно имеют некоторые права, и полный запрет на курение в организации может считаться репрессивным. Иногда, по договоренности, действует частичный запрет с отдельными рабочими местами для курящих. В кухнях и лифтах курение всегда запрещено, в комнатах отдыха обычно тоже.

Иногда запреты на курение стоит вводить поэтапно, начав с ограничения курения в комнатах для совещаний, коридорах и столовых, а затем распространить ограничения на другие места общего пользования и рабочие помещения.

ВРЕДНЫЕ ПРИВЫЧКИ

Вредные привычки — это употребление алкоголя, наркотиков или других веществ, вызывающих такие проблемы, как невыходы на работу, низкие показатели труда и проблемы в межличностном общении, например, непредсказуемая реакция на критику, паранойя, раздражительность, избежание коллег, одалживание денег или оскорбление сотрудников словами или действиями. Политика того, как бороться с проявлением вредных привычек, необходима потому, что:

- во многих организациях есть работники, злоупотребляющие алкоголем и, возможно, наркотиками;
- вредные привычки могут быть результатом рабочего напряжения, за которое работодатель должен нести некоторую ответственность;

- от работодателей требуется поддерживать в рабочей среде здоровые условия труда и безопасность.

Институт персонала и развития дает указания к политике в отношении вредных привычек и полагает, что она, по всей видимости, должна охватывать следующие вопросы:

- уверенность в том, что работникам, у которых выявлено наличие вредных привычек, будут предложены консультации и другая необходимая помощь;
- любое обоснованное отсутствие на работе, необходимое для того, чтобы пройти лечение, будет оплачиваться в соответствии с системой оплаты больничных листов, действующей в организации при условии, что работник идет на полное сотрудничество;
- возможность обсуждать данный вопрос сразу, как только стало очевидным или возникло подозрение, что на показатели труда влияют проблемы, связанные с вредными привычками;
- право на любом обсуждении присутствовать в сопровождении своего друга или рабочего представителя;
- право на полную конфиденциальность;
- наличие информации об организациях, в которые работник может быть направлен для оказания помощи, или приверженность работодателей самостоятельно проводить лечение или консультации на том же уровне компетентности;
- гарантия соблюдения все прав на труд в течение любого обоснованного периода лечения, включая право вернуться на ту же должность, если доказана способность ее выполнять, или на другую подходящую работу;
- связи между политикой в отношении вредных привычек и дисциплинарными процедурами;
- политика в отношении того, как справляться с последующими рецидивами (рецидивы будут рассматриваться и оцениваться с учетом всех достоинств и недостатков);
- процедура контроля, оценки и пересмотра политики;
- определение ответственности за проведение политики, и выбор человека, который несет основную ответственность за ее реализацию;
- приверженность программе обучения персонала и программе подготовки указанных работников, чтобы дать им знания и выработать навыки, необходимые для выполнения своих обязанностей согласно этой политике.

ГРУБОЕ ОБРАЩЕНИЕ

Грубое обращение является одной из форм преследований и может быть крайне неприятным. Возможно, это один из аспектов отношений с работниками, которые труднее всего поддается контролю — может быть затруднительно доказать, что грубое обращение имело место, а работники, возможно, не хотят подавать жалобы на грубого руководителя просто потому, что он или она грубиян/грубиянка. Однако это не означает, что организация должна игнорировать проблему. Следует обнародовать содержание политики, в которой утверждается, что грубое обращение представляет

собой неприемлемое поведение, и указано, что те, кто позволяют себе это, могут столкнуться со строгими дисциплинарными мерами. Следует объявить о том, что каждый, кто подвергается грубому обращению, имеет право обсудить эту проблему с сотрудником отдела ЧР или подать жалобу, и в таких обсуждениях работники также должны иметь право участвовать в сопровождении своих представителей.

СПИД

Не существует логического объяснения тому, что СПИД следует рассматривать отдельно от любого другого заболевания, многие из которых заразны, а некоторые смертельны. Однако СПИД является грозной и пугающей болезнью, получившей огромную известность, хотя не все из того, что о нем говорят, соответствует действительности. Поэтому необходимо разработать политику компании, которая может включать следующие вопросы:

- Риск заразиться через контакты на рабочем месте ничтожно мал.
- Там, где профессиональная деятельность действительно подразумевает контакт с кровью, например, в лабораториях или больницах, принимаются особые меры предосторожности, которые рекомендованы Комиссией по охране труда и технике безопасности.
- Работники, которые знают, что они инфицированы ВИЧ, не обязаны сообщать об этом компании, но если они это сделали, данные сведения останутся строго конфиденциальными.
- Никакой дискриминации тех, кто болен или подвержен риску заразиться СПИДом, проявляться не будет.
- Отношение к работникам, инфицированным ВИЧ или больным СПИДом не будет отличаться от отношения к любому другому работнику, страдающему серьезным заболеванием.

ФОРМА ОДЕЖДЫ

Работодатель может потребовать от работников соблюдать определенную форму одежды при условии, что это имеет законные основания. На недавнем процессе в Европейском суде по правам человека (Кара (Кага) против Соединенного Королевства), затронувшем британского рабочего, было вынесено решение, что:

> работодатель может требовать от своих работников соблюдения определенных условий, которые правомерно связаны с типом выполняемой работы, например защитные каски, форменная одежда, позволяющая соблюдать гигиену. Сюда можно включить и требование к работникам, вступающим в контакт с государственными или другими организациями, придерживаться некоторого стиля одежды, который можно рассматривать как улучшающий репутацию работника и способствующий его внешним контактам.

Процесс в Апелляционном суде по вопросам занятости, прошедший в Великобритании (Бойчек (*Boychack*) против *Symons Holdings*), постановил, что отданное работнику распоряжение не надевать ничего, что могло бы смущать других работников или клиентов, находилось в рамках полномочий работодателя. Если компания хочет ввести обязательную форму одежды, то лучше всего четко и ясно изложить это требование как часть условий найма, например в справочнике работника.

ЭЛЕКТРОННАЯ ПОЧТА

Все чаще компании принимают жесткие меры к работникам, использующим электронную почту на работе в личных целях (например для осуществления покупок через Интернет), бродящим по интернету или посылающим письма порнографического содержания по локальной сети компании. Работодателей беспокоит потеря времени и денег и нежелательность распространения по офису порнографических или клеветнических материалов. Поэтому они часто внедряют политику, в которой утверждается, что отправка оскорбительных электронных писем запрещена и что отправители таких сообщений подвергаются обычным дисциплинарным процедурам. Они также могут запрещать просмотр и пересылку любых материалов, несвязанных с работой, хотя за соблюдением этого запрета бывает трудно проследить. Некоторые компании всегда были уверены, что умеренное использование телефона приемлемо, и эту политику можно распространить на электронную почту.

Если принято решение, что электронную почту работников следует контролировать с целью выявить избыточное или неприемлемое использование, то его следует включить в политику использования электронной почты, которая, следовательно, была бы частью трудового договора. Декларация политики могла бы иметь следующее содержание: «Компания оставляет за собой право иметь доступ и контролировать все электронные сообщения, которые созданы, отправлены, получены или сохранены в компьютерной сети организации».

Необходимо рассмотреть правовую позицию. Правовые нормы коммерческой деятельности (2000 г.) разрешают работодателям доступ к электронной почте при условии, что они предприняли достаточные шаги для информирования заинтересованных сторон. Однако в Практическом Кодексе, изданном Комиссией по защите данных, говорится, что работодателям не следует контролировать то, на какие сайты заходят работники, но следует прояснить, что можно или нельзя пересылать. В Кодексе также сказано, что термин «порнография» недостаточно определен, и члены Комиссии не уверены, что существует необходимость запрещать пересылку несоответствующего материала, даже если другие работники считают его оскорбительным, и что работодателям просто следует рассматривать эти случаи по мере их появления. Многие работодатели с трудом могут согласиться с этим предложением, но адекватность требуется в решении любой проблемы, т. е. могут встречаться ситуации, когда увольнение за «грубое нарушение дисциплины» нецелесообразно, и работодателям следует понимать, что пересылка несоответствующего материала может быть безобидной.

56. ПРОЦЕДУРЫ В УПРАВЛЕНИИ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

Процедуры в управлении человеческими ресурсами подробно описывают способы выполнения руководством или отдельными менеджерами определенных действий относительно работников. По сути, они устанавливают формализованный подход к рассмотрению определенных вопросов теории и практики. Их следует отличать от политики в отношении ЧР, описанной в главе 20. Политика описывает подход, который организация применяет к различным аспектам управления людьми, и определяет ключевые аспекты отношений трудового найма. Она служит руководством по управлению людьми, но не всегда точно устанавливает, какие шаги следует предпринять в конкретных ситуациях. Процедуры являются более строгими. Они устанавливают, что *должно* быть сделано, а также четко и ясно говорят, как это делать. Желательно, ключевые процедуры УЧР зафиксировать в письменной форме, чтобы гарантировать, что политика в отношении ЧР осуществляется последовательно и в соответствии с требованиями законодательства и этическими нормами. Наличие процедуры, представленной в письменной форме и доведенной до сведения всех работников, гарантирует, что каждый точно знает, какие шаги необходимо предпринять при рассмотрении определенных, важных и, возможно, повторяющихся трудовых вопросов.

При разработке или введении в действие процедур в отношении ЧР следует провести консультации с работниками и, где целесообразно, их представителями. Важно каждого работника инструктировать о том, как действуют процедуры, их следует опубликовать либо в справочнике работника, либо отдельным документом. Линейным менеджерам, возможно, необходимо специальное обучение тому, каким образом им следует применять эти процедуры, а отделу ЧР следует обеспечить руководство везде, где необходимо. Отдел ЧР, как правило, обязан гарантировать, что процедуры выполняются последовательно.

Процедуры необходимы, прежде всего, в тех сферах, которые связаны с разрешением трудовых конфликтов, вопросов сокращений, пригодности к выполняемой работе и дисциплинарных вопросов.

ПРОЦЕДУРА РАЗРЕШЕНИЯ ТРУДОВЫХ КОНФЛИКТОВ

В процедурах разрешения трудовых конфликтов четко изложена политика регулирования трудовых конфликтов и подход к их рассмотрению. Пример данной процедуры приведен ниже.

Политика

Политика компании состоит в том, что:

- непосредственному руководителю работника следует беспристрастно выслушать его по поводу любых жалоб, которые он, возможно, хочет выразить;
- у работника должно быть право подавать апелляцию вышестоящему руководителю по поводу решения, принятого его непосредственным руководителем;
- работник должен иметь право на то, чтобы при подаче жалобы или апелляции по поводу решения его сопровождал выбранный им товарищ по работе.

Цель процедуры — уладить конфликт и привести ситуацию как можно ближе к той, которая была до его начала.

Процедура

Основные этапы, по которым может развиваться конфликт, — это:

1. Работник ставит вопрос перед своим непосредственным руководителем, при этом его может сопровождать выбранный им товарищ по работе.
2. Если работник не удовлетворен решением, он требует встречи с руководителем более высокого уровня, чем тот, на котором находится менеджер, первоначально выслушавший его жалобу. Эта встреча происходит в течение пяти рабочих дней после запроса, на ней присутствуют руководитель, которому был направлен запрос, менеджер по персоналу, работник, подающий апелляцию на решение его жалобы, и, при желании, его представитель. Менеджер по персоналу заносит в протокол результаты встречи и выдает копии всем участникам.
3. Если работник все еще неудовлетворен решением, он может подать апелляцию соответствующему члену совета директоров. Встреча, на которой будет выслушана его апелляция, проводится в течение пяти рабочих дней после запроса, на ней присутствуют член совета директоров, менеджер, ответственный за персонал, работник, подающий апелляцию, и, при желании, его представитель. Менеджер по персоналу заносит в протокол результаты встречи и выдает копии всем участникам.

ДИСЦИПЛИНАРНАЯ ПРОЦЕДУРА

В дисциплинарной процедуре подробно излагаются этапы принятия дисциплинарных мер. Пример приведен ниже.

Политика

Политика компании состоит в том, что, если по отношению к работнику приходится принимать дисциплинарные меры, они должны:

- приниматься только в том случае, если есть веская причина и не вызывающие сомнения факты;
- соответствовать характеру совершенного нарушения;
- быть без сомнения справедливыми и соответствовать мерам, принятым ранее в подобных обстоятельствах;

- приниматься только в случае, если работник знает стандарты, соответствие которым от него ожидается, или правил, выполнение которых от него требуется;
- предоставлять работнику право на любом официальном разбирательстве быть представленным каким-либо представителем или коллегой;
- предоставлять работнику право точно знать, какие обвинения выдвинуты против него, и ответить на эти обвинения;
- предоставлять работнику право обжалования любой дисциплинарной меры.

Правила

Компания несет ответственность за то, что действующие правила опубликованы и доступны всем работникам.

Процедура

Процедура выполняется в следующем порядке:

1. *Неформальное предупреждение.* В первый раз или в случае мелкого нарушения работник получает устное, или неформальное предупреждение. Это предупреждение делает непосредственный руководитель работника.
2. *Официальное предупреждение.* В случае первого серьезного или повторяющихся мелких нарушений работник получает официальное письменное предупреждение. Предупреждение делает непосредственный руководитель работника, в нем точно сформулирован характер нарушения и указано, какие дисциплинарные меры будут приняты к работнику в будущем, если нарушение повторится в течение определенного периода времени. Копию этого предупреждения передают в личное дело работника, но уничтожают по истечении 12 месяцев со дня представления, если его работа в этот период была удовлетворительной. Работник обязан прочитать и подписать официальное предупреждение, он имеет право подать апелляцию вышестоящему руководству, если считает это предупреждение неправомерным. Ему следует обратиться к менеджеру по ЧР за консультацией по поводу содержания данного предупреждения.

Дальнейшие дисциплинарные меры. Если, несмотря на сделанные предупреждения, работник по-прежнему не в состоянии достичь соответствия требуемым нормам в отведенный период времени, может возникнуть необходимость рассмотреть более строгие дисциплинарные меры. Этими мерами может быть временное отстранение от должности без сохранения заработной платы на срок до трех дней или увольнение. В любом случае, прежде чем принимать меры, руководителю подразделения следует обсудить вопрос с менеджером по персоналу. Работники, занимающие должности ниже руководителя подразделения, могут только рекомендовать вышестоящему руководству применить дисциплинарные меры, за исключением случаев, когда руководитель их подразделения отсутствует (например, в ночную смену), тогда они могут на один день отстранить работника от работы, отложив решение на следующий день. Дисциплинарную меру не следует утверждать, пока не проведена процедура рассмотрения апелляции.

Немедленное увольнение

Работник может быть немедленно уволен (т. е. уволен без предварительного уведомления) только в случае грубого нарушения дисциплины, определяемого правилами компании. Рекомендовать немедленное увольнение могут только руководители подразделений и вышестоящее руководство, и эту меру не следует утверждать до обсуждения случая с менеджером по ЧР и проведения процедуры апелляции. Чтобы иметь возможность рассмотреть апелляцию работника, его следует отстранить от работы, отложив решение до дополнительного расследования, которое должно быть проведено в течение 24 часов.

Апелляция

В любом случае работник может подать апелляцию на отстранение, увольнение с предварительным уведомлением или немедленное увольнение. Апелляцию рассматривает руководитель более высокого уровня, чем тот, на котором находится менеджер, первоначально применивший дисциплинарную меру. На слушании следует присутствовать и менеджеру по ЧР. По желанию работника на рассмотрении апелляции его может представлять выбранный им товарищ по работе. Апелляцию по поводу немедленного увольнения или отстранения следует рассматривать немедленно. Апелляцию по поводу увольнения с предварительным уведомлением следует разбирать в течение двух дней. Никакие дисциплинарные меры, подлежащие обжалованию, не утверждаются до вынесения решения по апелляции.

Если апелляция по увольнению (но не по отстранению) на этом уровне отклонена, работник имеет право подать апелляцию генеральному директору. При рассмотрении этой апелляции следует присутствовать директору по ЧР и, если требуется, представителю работника.

ПРОЦЕДУРА ОПРЕДЕЛЕНИЯ ПРИГОДНОСТИ К ВЫПОЛНЯЕМОЙ РАБОТЕ

Некоторые организации рассматривают вопросы пригодности к работе по дисциплинарной процедуре, однако, можно привести веские аргументы в пользу рассмотрения вопросов, связанных с низкими показателями труда отдельно, применяя дисциплинарную процедуру к таким ситуациям, как плохая посещаемость. Далее следует пример процедуры определения пригодности к работе.

Политика

Компания стремится гарантировать, что нормы показателей труда и ожидания в отношении них определены, показатели труда контролируются, и работники получают соответствующую обратную связь, обучение и поддержку, чтобы удовлетворять этим нормам.

Процедура

1. Если руководитель считает, что показатели труда работника не соответствуют норме, он неформально побеседует с работником, пытаясь установить причину и согласовать действия, необходимые, чтобы повысить показатели труда работника и/или руководителя. Однако, если:

- решено, что установленные нормы объективно недостижимы, они будут пересмотрены;
- установлено, что проблемы в выполнении работы связаны с личной жизнью работника, ему будут предоставлены необходимые консультации/поддержка;
- решено, что к низким показателям труда привело изменение организационных норм, работнику будут разъяснены эти нормы и предложена помощь в достижении соответствия им;
- оказывается, что низкие показатели труда вызваны нарушением дисциплины, будет применена дисциплинарная процедура.

2. Если через определенный период времени (недель/месяцев) работник не улучшает свою работу (или улучшает недостаточно), с ним будет проведена официальная беседа (при желании в присутствии его представителя). Целями этой беседы будет:
   - четко объяснить расхождение между показателями труда работника и требуемыми нормами;
   - выявить причину (причины) неудовлетворительной работы и определить, какие корректирующие действия (например, обучение, переобучение, поддержка и т. д.) — если они предусмотрены — можно предпринять;
   - добиться приверженности работников достичь соответствия этим нормам;
   - установить работнику достаточный срок для достижения соответствия данным нормам и согласовать систему контроля на этот период;
   - сообщить работнику, что произойдет, если он не будет удовлетворять этим нормам.

Результаты беседы будут внесены в протокол, и копия будет выдана работнику.

3. В конце испытательного срока будет организована дополнительная официальная беседа, во время которой:
   - если требуемые улучшения сделаны, работнику сообщат об этом и порекомендуют поддерживать их на том же уровне;
   - если некоторые улучшения сделаны, но соответствие нормам все еще не достигнуто, испытательный срок будет продлен;
   - если заметных улучшений не было, работнику будет на это указано, а также будет рассмотрено наличие других вакантных должностей, которые он способен занять; если они есть, работнику будет дан выбор согласиться на такую вакансию или быть уволенным;
   - если такие вакансии есть, то, прежде чем от работника потребуют принять решение, ему в письменной форме будет представлено их полное описание;
   - при отсутствии другой подходящей работы, работника проинформируют об этом и попросят высказать его точку зрения, прежде чем принять окончательное решение о том, какую дисциплинарную меру, включая увольнение, применить.

4. Работники могут подать апелляцию по поводу своего увольнения. Апелляция должна быть рассмотрена в течение трех рабочих дней.

ПРОЦЕДУРА СОКРАЩЕНИЯ

Цель процедуры сокращения — учесть правовые, этические и практические соображения при проведении этого болезненного процесса. Пример процедуры приведен ниже.

Определение

Сокращение определяется как ситуация, при которой руководство решает, что работник или работники являются лишними по отношению к потребностям в специалистах конкретного профиля, и другую подходящую работу предложить невозможно.

Работники могут быть лишними по отношению к потребностям, потому что изменения экономических условий, в которых находится компания, означает, что требуется меньше работников, или потому что изменения методов работы означает, что работы в ее прежней форме больше не существует. Работник, получивший уведомление об увольнении, потому что он непригоден к работе или неэффективно работает, не считается увольняемым по сокращению и обычно рассматривается в соответствии со стандартной дисциплинарной процедурой или процедурой определения пригодности к выполняемой работе.

Цели

Цели процедуры — дать гарантию того, что:

- с работниками, которых может затронуть увольнение, обращаются справедливо, на равной основе;
- потрясения, которые испытывают работники и компания, сведены к минимуму;
- изменения, насколько возможно, проводятся с пониманием со стороны профсоюзов и работников, которых они затрагивают.

Принципы

Принципы руководства при выполнении процедуры состоят в следующем:

- Заинтересованные профсоюзы будут информированы о возможности сокращения как можно скорее.
- Будут предприняты все возможные попытки, чтобы:
  - сокращение было проведено за счет естественного оттока работников;
  - найти работникам, которые могут подпадать под сокращение, другую подходящую работу в компании и, при необходимости, провести обучение;
  - предупредить работников о предстоящем увольнении как можно раньше, до наступления установленного законом срока уведомления.
- Если другой работы в компании нет, а сокращением затронуты более одного работника, факторы, учитываемые при принятии решения о том, кого следует сократить, будут включать:
  - продолжительность работы в компании;
  - возраст (особенно тех, кто скоро может выходить на пенсию);

- ценность для компании;
- возможности найти работу в другой организации.

- Первые три фактора обычно следует считать самыми важными; однако при прочих равных условиях продолжительность работы в организации должна быть определяющим фактором.

Компания приложит все усилия, чтобы, при необходимости, помочь работникам найти другую работу.

Процедура

Процедура рассмотрения того, какие работники являются лишними по отношению к потребностям, изложена ниже.

Обзор потребностей в работниках

Руководство будет постоянно рассматривать возможные будущие события, которые могут повлиять на потребность в количестве работников, и готовить общие программы проведения возможных сокращений.

Меры, принимаемые, чтобы избежать сокращений

Если появляется вероятность сокращения, компания проинформирует профсоюз(ы), объяснив причины, и, проведя с ним(и) консультации, рассмотрит соответствующие меры, которые можно принять, чтобы предотвратить сокращение.

Высшее руководство предупредит руководителей подразделений о предстоящих событиях, которые могут их затронуть, чтобы создать подробные программы сокращения штата, переобучения или переводов.

Ожидается, что руководители подразделений будут держать ситуацию в своих подразделениях под контролем, чтобы иметь возможность подготовить планы на разные возможные случаи и предупредить менеджера по персоналу о любых вероятных избытках.

Консультации по вопросам сокращений

Если все меры, принятые, чтобы избежать сокращения, не привели к результату, компания при первой возможности обратится к профсоюзу (профсоюзам), чтобы достичь согласия.

Выбор работников, подлежащих сокращению

В случае неминуемого сокращения, работников, которые могут быть лишними по отношению к потребностям, следует отбирать руководителю подразделения, после получения консультации менеджера по персоналу относительно принципов, которых следует придерживаться.

Менеджеру по персоналу следует изучить возможности перевода подпадающих под сокращение работников на другую работу.

Менеджеру по персоналу следует информировать высшее руководство о предполагаемых действиях (сокращении или переводах) для их утверждения.

Профсоюз будет информирован о количестве подлежащих сокращению работников, но не об их именах.

Руководитель подразделения и менеджер по персоналу совместно будут беседовать с работниками, подпадающими под сокращение, чтобы предложить им перевод или, если другой подходящей работы нет, информировать их о том, что они будут уволены по сокращению. Во время этой беседы следует предоставить работнику всю необходимую информацию:

- причины, по которым они оказались лишними;
- другая имеющаяся работа;
- день, когда работник перестанет требоваться компании (то есть срок уведомления об увольнении);
- установленный размер выходного пособия;
- право работника подать апелляцию соответствующему члену совета директоров;
- помощь, которую будет оказывать компания.

Соответствующий член совета директоров вместе с менеджером по персоналу выслушает все апелляции.

Менеджер по персоналу даст гарантии, что со стороны правления приняты необходимые меры.

Если у профсоюза (профсоюзов) есть вопросы относительно выбора работников или предпринятых компанией действий, их, прежде всего, следует обсудить с менеджером по персоналу. Если результаты этого обсуждения профсоюз считает неудовлетворительными, он договаривается о встрече с соответствующим членом совета директоров.

Другая работа в компании

Если работнику предложена другая подходящая работа в компании, и он на нее согласился, этот договор вступит в силу сразу по окончании предыдущей работы и будет оформлен письменно. Если предложение отклонено, работник может утратить право на выходное пособие. Работники пройдут соответствующее обучение, и им будет установлен четырехнедельный испытательный срок, чтобы посмотреть подходит ли им данная работа. Испытательный срок по взаимному согласию может быть продлен для того, чтобы пройти дополнительное обучение. В течение этого срока работники вольны прекратить трудовые отношения, и, если они это делают, считается, что они были уволены по сокращению штатов в день окончания старой работы. Затем они получат то выходное пособие, на которое имеют право.

Работа в другой организации

Работникам, для которых в компании нет подходящей работы, будут предоставлены достаточные возможности для поиска работы в других организациях.

57. АВТОМАТИЗИРОВАННЫЕ ИНФОРМАЦИОННЫЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

ЧТО ДЕЛАЮТ КОМПЬЮТЕРЫ?

Компьютеры:

- обеспечивают линейных менеджеров информацией, способствуя передаче им большей ответственности за управление людьми;
- подбирают резюме в соответствии с перечнем требований к кандидатам с целью составить список кандидатов для участия в конкурсе;
- обеспечивают выход в интернет с целью поиска персонала.

ПРЕИМУЩЕСТВА АВТОМАТИЗИРОВАННЫХ ИНФОРМАЦИОННЫХ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

Информационная система управления человеческими ресурсами может:

- дать возможность отделу персонала оказывать большую помощь линейным менеджерам;
- обеспечить канал для связи различных аспектов политики в отношении персонала и процессов по всей организации, способствуя, таким образом, развитию комплексного и последовательного подхода к управлению персоналом;
- предоставить необходимые данные для принятия стратегических решений в сфере управления персоналом, давая возможность связанным с этой сферой работникам быстро получать и анализировать информацию с целью проверить свои идеи и планы. Способствует выявлению преимуществ стратегий управления персоналом в терминах, которые можно признать с точки зрения коммерческой деятельности, например, добавленная стоимость, а не просто сокращение расходов;
- сократить объем работы отдела ЧР, устраняя несущественные задачи, в то же время позволяя отделу эффективно способствовать управлению.

В полном объеме этих преимуществ можно достичь только в случае, если потребности в информации о человеческих ресурсах рассматриваются со стратегической, корпоративной точки зрения. Если система используется просто для автоматизации определенных аспектов управления персоналом, например делопроизводства, она не реализует весь свой потенциал.

ИНФОРМАЦИОННАЯ СТРАТЕГИЯ В СФЕРЕ УЧР

Стратегия организации в отношении информации о ЧР касается, во-первых, использования информации, хранящейся в электронном виде, для принятия стратегических решений, во-вторых, набора прикладных программ, которые следует

включить в эту систему. И, наконец, обеспечения линейных менеджеров возможностью прямого доступа к любым персональным данным, которые им нужны для управления своими подчиненными в децентрализованной организации.

Принятие стратегических решений

Стратегические области, в которых предполагается использование информации, хранящейся в электронном виде, и знаний, полученных на основе ее анализа, включают вопросы структуры, потребностей в человеческих ресурсах, использования человеческих ресурсов, развития работников и жизнеспособности организации на макроуровне.

В первую очередь эта информация может относиться к таким областям, как:

- организационное развитие — каким образом можно адаптировать структуру к будущим потребностям и как ИТ могут облегчить структурные изменения, например, создание структур высокоэффективных групп;
- планирование человеческих ресурсов, особенно планы, связанные с составлением «карт» компетенций, которые потребуются в будущем, и расширение базовых навыков;
- определение будущих потребностей в развитии и обучении;
- определение того, какие показатели труда и личностные характеристики будут у успешных работников организации;
- оценка «здоровья» организации, проводимая с помощью обзоров установок и статистики текучести кадров и невыходов на работу, на основе которой разрабатываются стратегии мотивации, удержания работников и регулирования посещаемости;
- анализ уровня производительности как основание для разработки программ его повышения;
- анализ возможности сокращения численности работников — с целью избавить организацию от лишних расходов.

Набор прикладных программ

Существует огромный выбор прикладных программ, начиная с простейших программ по учету кадров и заканчивая новейшими «экспертными» системами, которые настроены на принятие решений по основополагающим вопросам в сфере управления ЧР.

ФУНКЦИИ АВТОМАТИЗИРОВАННЫХ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ ЧР

Основные функции автоматизированных систем управления ЧР состоят в том, чтобы:

- хранить персональные данные работника, содержащие информацию о предыдущей профессиональной деятельности, навыках и квалификации, отпусках и невыходах на работу;
- хранить информацию по должностям, включая квалификационный уровень, заработную плату и пособия, режим работы, место работы, должностную инструкцию и определение роли;
- составлять отчеты, в которых кратко изложены различные аспекты этой информации.

Дополнительная «функциональность», которую может воплощать система, охватывает:

- регистрацию и анализ невыходов на работу, посещаемости и текучести кадров, которые включают сопоставление различных профессий, местоположения и представление данных об отклонениях;
- организацию подбора и обучения персонала;
- оценку работ;
- новейшие средства моделирования в планировании человеческих ресурсов и управлении вознаграждением, которое дает возможность использовать систему для обеспечения принятия стратегических решений;
- подключение к Интернету (например, как часть системы поиска персонала с помощью Интернета) или внутренней информационной сети.

Системы могут быть полностью объединены с системами учета заработной платы, либо, что более распространено, они поддерживают прямую связь. Некоторые системы автономны. Может быть одна комплексная программа или отдельное программное обеспечение для таких функций, как управление посещаемостью или оценка работ.

ОЦЕНКА ПАРАМЕТРОВ СИСТЕМЫ

В исследовании, проведенном Институтом персонала и развития (ИПР) и Институтом исследований занятости (ИИЗ, 1999 г.), было установлено, что организации высоко оценили следующие параметры системы:

- данные о работниках;
- учет заработной платы;
- исчисление оплаты больничных листов и декретных отпусков;
- контроль равенства возможностей;
- создание стандартных писем и договоров;
- регистрация и контроль невыходов на работу;
- данные о ежегодных отпусках;
- запросы;
- регистрация присутствующих;
- регистрация дисциплинарных нарушений.

Параметрами, которые оценили не так высоко, были:

- психометрическое тестирование;
- оценка интеллекта и личностных качеств;
- составление графика смен или дежурств;
- построение структуры организации;
- планирование преемственности;
- «что–если» моделирование;
- определение навыков, соответствующих должности;
- планирование рабочей силы;
- анализ потребностей в обучении;
- документирование аттестаций;
- моделирование системы оплаты труда.

ЭФФЕКТИВНАЯ СИСТЕМА

В руководстве ИПР по использованию автоматизированных систем управления персоналом (1999 г.) утверждается, что эффективная система будет иметь следующие параметры:

- удовлетворение потребности организации;
- удобство в использовании;
- достаточные возможности составления отчетов;
- гибкость;
- соответствие цены и качества;
- серьезная поддержка со стороны поставщика;
- надежность.

ПРОБЛЕМЫ И СПОСОБЫ ИХ РЕШЕНИЯ

В руководстве ИПР 1999 г. перечислен ряд типичных проблем и предложены способы их решения. Проблемы и решения изложены в табл. 57.1.

Таблица 57.1
Проблемы компьютерных систем и их решения

Проблема	Решение
Низкое качество данных	Уделить особое внимание точности данных в системе, обучая пользователей и осуществляя контроль
Пользователь плохо разбирается в системе	Провести «ситуационное обучение», охватывающее: источники данных (кто и в какой форме предоставляет данные); зачем собирать различные данные; связи с другими системами
Неадекватное кодирование данных, приводящее к созданию бесполезных отчетов	Позаботиться об установке систем кодирования и обучить пользователей работать в программе
Недостаточная ясность относительно ответственности за предоставление информации о том, как можно использовать систему для получения полезных данных	Гарантировать, что обязанности строго определены, четко изложено то, как можно использовать информацию, и что оказывается поддержка в форме обучения и постоянного руководства («линия помощи» системным или сетевым менеджерам — это хорошая идея)
Неадекватные отчеты — это в системе вызывает самое большее недовольство	Заранее, тщательно определить перечень требований к отчетам. Тщательно спроектировать формат и содержание отчетов на основе обзора потребностей пользователей. Выяснить мнения о качестве отчетов и, при необходимости, улучшить его
Возмущение линейных менеджеров, вынужденных вносить или сохранять информацию	Свести к минимуму заполнение форм. Гарантировать, что менеджеры могут легко войти в систему, возможно, через внутреннюю сеть предприятия. Проконсультировать менеджеров о том, какие преимущества дает пользование системой

Вовлечение линейных менеджеров

С распространением персональных компьютеров (ПК) и развитием распределенной обработки данных в локальных и глобальных сетях, стало возможным использование линейными менеджерами данных, пересылаемых из центра (обычного компьютера, миникомпьютера или системы UNIX). Менеджеры также могут хранить свои данные и работать с цифрами, используя электронные таблицы, например, при рассмотрении альтернативных способов распределения бюджета, с целью увеличить фонд заработной платы своих работников. Конечно, все данные будут тщательно защищены, чтобы они поступали только к тем, кто имеет допуск, а некоторые данные могут предоставляться в режиме «только для чтения».

Ясно, что стратегия привлечения линейных менеджеров к пользованию системой целиком зависит от политики организации в отношении передачи им полномочий принимать решения по вопросам управления персоналом. Однако, если организация придерживается именно такой политики, то та будет наверняка реализована при условии, что менеджеры имеют доступ к требующейся информации.

РАЗРАБОТКА ИНФОРМАЦИОННОЙ СИСТЕМЫ

Общий подход

Ниже перечислены типичные этапы разработки информационной системы в сфере управления ЧР.

- Определить текущие и будущие потребности предприятия, то, каким образом они отражаются на ЧР, и значения для информационной системы.
- Определить, какие продукты в виде информации и отчетов требуются от системы.
- Сформулировать потребности на высоком уровне.
- Выявить варианты, доступные для удовлетворения потребностей организации, связанных с ЧР.
- Подготовить рекомендации о том, как внедрить эту систему, для утверждения руководителем компании и покупки. Они должны быть подтверждены как финансовой оценке, так и анализу преимуществ, которые получит организация, и любых вызванных ими изменений в практике ведении дела. Потребуется план перехода, где будет подробно изложена последовательность действий, позволяющих организации быстро и эффективно перейти к любой новой системе с минимальными потрясениями.

Желательные характеристики информационной системы

Желательными характеристиками информационной системы являются:

- прямой ввод данных в исходную программу;
- системы, в которых может работать «опытный пользователь», а не только специалист, посвятивший себя этому;
- системы, способные осуществлять процессы управления, а не просто управленческие информационные системы;
- системы, которые предоставляют линейным менеджерам необходимую информацию в хорошо понятной форме.

Набор прикладных программ определит информационная стратегия. Особенно важно гарантировать, что аппаратное обеспечение соответствует потребностям организации в том, что ПК и терминалы находятся там, где надо, и объединены в сеть должным образом.

Не менее важно гарантировать, что система спроектирована так, чтобы содержать все основные данные, необходимые для предоставления управленческой информации. Система должна быть удобной для пользования, с учетом того, что ввод данных при работе в системе занимает больше всего времени, и что система запросов для получения информации должна быть как можно легче для изучения и пользования.

Конкретные вопросы, которые рассматриваются при разработке системы, — это:

- выбор аппаратного обеспечения;
- выбор программного обеспечения;
- управление базами данных;
- степень, в которой система объединена с системой учета заработной платы;
- план разработки.

Выбор аппаратного обеспечения

Возможно, необходимости в выборе аппаратного обеспечения не существует — немногие системы все еще привязаны к обычным компьютерам. При этом количество сетевых компьютерных систем, под которыми работают мини- или микрокомпьютеры, возрастает, либо потому что организации, как правило, используют такие компьютеры, либо из-за особых преимуществ, состоящих в наличии распределенной и легко доступной системы прикладных программ по управлению персоналом. Компьютеров, работающих под системой UNIX, по-прежнему мало, но их количество растет по мере того, как производители продвигают эту систему (UNIX — это распределенная, многозадачная операционная система, первоначально разработанная для миникомпьютеров, но в настоящее время используемая для рабочих станций, которые находятся где-то между микро- и миникомпьютерами).

Управление базами данных

В основе системы должна лежать база данных — автоматически описывающая совокупность комплексных данных о работниках. Особое внимание нужно обратить на систему управления базами данных (СУБД), программу или пакет программ, которые создают и используют базы данных или прикладные программы для баз данных. Не меньше внимания следует уделять проектированию форм базы данных: формы ввода данных, которые разрабатываются по заказу, видеодисплеи, используемые для ввода и изменения данных, запросы, использующие стандартный язык запросов (SQL), и формы отчетов, которые представляют собой текстовой вывод данных. База данных наверняка имеет намного более высокое качество, если она используется в таких повседневных процессах, как подбор и найм персонала, организация обучения и оценка работ.

Комплексная система

Хотя многие организации используют разные программы для учета заработной платы и управления персоналом (первые обычно находятся в ведении бухгалте-

рии), многое можно сказать в пользу комплексной системы. Она делает пользование одной общей базой данных экономически выгодным и создает возможности для таких процессов, как действие системы гибкой оплаты труда (с вариантами для выбора работниками).

Программное обеспечение

Существует огромный, почти сбивающий с толку выбор пакетов прикладных программ, обеспечивающих хранение данных и создание отчетов. Компании, производящие программное обеспечение, постоянно изменяют и развивают свои продукты и между делом создают что-то для общего пользования. Однако если организация имеет собственные ресурсы системного анализа и программирования, у нее есть преимущество, состоящее в разработке программных средств специального применения. Но систему будет необходимо очень тщательно отладить, особенно если это распределенная система, включающая линейных менеджеров.

План разработки

Вот десять шагов, которые требуются, чтобы разработать и внедрить информационную систему.

1. Определить цели — является ли целью сокращение управленческих расходов, повышение скорости обработки данных, получение новейшей системы, обеспечивающей принятие решений, или какая-то их комбинация?
2. Подготовить коммерческую аргументацию в пользу системы, которая подробно излагает выгоды и затраты.
3. Провести исследование осуществимости проекта и рассмотреть программы, их возможную стоимость и преимущества. Это исследование организация может провести самостоятельно либо с привлечением внешних консультантов или производителей программного обеспечения, которые предоставляют консалтинговые услуги. Исследование осуществимости проекта проведет полный анализ, определит потребности пользователя и даст гарантию, что все, кто связан с проектом, информированы о том, что планируется, какие преимущества он даст, и какой вклад в разработку и применение системы от них ожидается. Следует уточнить, какие данные система должна будет содержать и обрабатывать, и как они будут использоваться. Следует принять во внимание положения Закона о защите данных (1998 г.), которые описаны в главе 55.
4. Подготовить перечень требований, в котором будет подробно указано, что система предположительно будет делать и каким образом компания хотела бы ее использовать. Этот перечень можно представить как инструкцию поставщикам аппаратного и программного обеспечения, прежде чем выбрать систему.
5. Выбрать нужные аппаратные и программные составляющие системы. К этому этапу может относиться принятие решения о том, в какой степени будут использоваться имеющиеся аппаратные и программные средства (например, системы учета заработной платы). Также требуется рассмотреть необходимость прокладывания сети, т. е. соединения пользователей посредством терминалов, и ее размер.

6. Составить программу внедрения, гарантирующую, что цели будут достигнуты в отведенный период времени и в рамках бюджета.
7. Привлечь пользователей, чтобы гарантировать, что все, кому эта система будет полезна (как линейные менеджеры, так и сотрудники отдела персонала), могут вносить свои предложения и таким образом считать эту систему своей, а не навязанной им.
8. Руководить проектом в соответствии с планом внедрения, чтобы гарантировать, что он удовлетворяет требованиям по срокам и не выходит за рамки бюджета. Как подчеркивается в руководстве ИПР по внедрению автоматизированных систем управления персоналом, важно быть уверенным в том, что выбор и внедрение системы — это управляемые процессы. Это подразумевает выбор работника, который станет руководителем проекта, отвечающим за реализацию всех перечисленных выше шагов.
9. Провести обучение всех пользователей, чтобы гарантировать, что они могут работать в системе и получать от нее все, что возможно.
10. Проверить ее работу, чтобы гарантировать, что система оправдывает ожидания.

ПРИМЕРЫ ПРИКЛАДНЫХ ПРОГРАММ

Учет кадров

Сюда могут входить персональные данные, информация о должностях, трудовые договоры, сведения о заработной плате, результаты аттестации, координаты для связи и адреса, данные о деловых качествах работника. Последнее может включать специальную информацию, которая потребуется компании, о ее работниках, в том числе квалификация, специальные навыки и компетенции, повышение квалификации, невыходы на работу, медицинская карта и дисциплина.

Планирование движения человеческих ресурсов

Информационную систему можно использовать для моделирования воздействия на группы людей в организации, которое покажет изменения в количестве и структуре каждой группы и перемещения в группу, внутри нее и из группы. Такая модель рассматривает организацию с помощью системы управления персоналом, состоящей из уровней и потоков. Пользователь достаточно свободно может определять количество и тип нужных потоков, направленных либо внутрь системы, либо наружу, либо внутри нее, на каждом уровне, т. е.:

- входящие потоки — найм, переводы в организацию;
- исходящие потоки — переводы из организации, уход на пенсию, увольнение (неконтролируемые потери), ожидаемые в ближайшее время уходы на пенсию (контролируемые потери).

Обзор и контроль текучести кадров

Электронные модели могут давать обзор и способствовать контролю текучести кадров. Следовательно, они могут предоставить важные данные для принятия решений в других аспектах управления человеческими ресурсами, например, политика найма, продвижения по службе, перемещений, обучения и планирования карьеры.

Планирование численности работников

Информационную систему можно использовать как комплексную систему, позволяющую приводить в соответствие количество работников и потребности организации. Процесс планирования количества человеческих ресурсов, собирающий выходные данные в целях обработки, становится все более и более сложным в связи с тем, что повышается доступность более гибких способов организации работников. Такие способы включают универсальность (работники, которые способны выполнять различные задачи и не подпадают под навязанные профсоюзом ограничения в этом), привлечение работников на основе подряда, привлечение людей, работающие на дому или в другом учреждении (процесс, которому способствуют компьютерные сети и электронная почта), вечерние смены, большее количество работников, занятых неполный рабочий день, распределение работ и т. д.

Планирование человеческих ресурсов — это процесс согласования, который всегда использует данные, полученные в одной части процесса, чтобы повлиять на другую. Таким образом, оценка спроса и предложения работников, политика и возможности планирования их количества, возможности в отношении гибких норм и использования труда, все это влияет на политику восполнения человеческих ресурсов, принятую в организации.

Составление профиля работников

Составление профиля — это особый аспект планирования численности работников, связанный с приведением в соответствие штата работников и объема работ и гарантирующий, что в наличии есть нужное количество работников, чтобы справиться с колебаниями уровня активности в течение некоторого периода времени. Методы составления профиля применяются там, где объемы работ поддаются измерению, их можно достаточно точно оценить и спрогнозировать. Составление профиля может быть связано с регулированием фонда заработной платы в том смысле, что использование труда работников ограничено и зависит от финансовой сметы, плановых показателей труда и намеченного штата сотрудников.

Модели составления профилей можно использовать для того, чтобы:

- исследовать и анализировать использование труда работников;
- проверять изменение некоторых показателей в различное время года и анализировать их предсказанное воздействие на профиль занятости;
- исследовать изменения в расходах на оплату труда и другие выплаты работникам и проводить испытание на чувствительность к воздействию различных предположений, связанных с оплатой труда;
- прогнозировать будущие потребности в работниках;
- координировать во времени найм постоянных и временных работников в соответствии с прогнозом объема работ;
- корректировать фонд оплаты труда на основе уточненного прогноза уровня активности;
- регулировать фонд оплаты труда.

Анкеты и аудит навыков

Во многих организациях считается необходимым хранить подробную информацию о навыках, компетенциях и опыте работников, которых они нанимают. Специальные анкеты можно связать с базой данных по работникам для того, чтобы было возможно автоматически вносить в нее сведения о любых изменениях в опыте работы или дополнительном обучении.

Информационная система может проводить периодический аудит навыков и компетенций, имеющихся у организации в наличии. Их можно соотносить с оценкой текущих и будущих потребностей, чтобы выявить зоны, где требуется принять меры к найму или обучению.

Моделирование компетенций

Моделирование компетенций сводит данные по организационному проектированию и управлению показателями труда, чтобы установить, какие навыки или компетенции требуются для выполнения определенных работ. Оно способствует принятию решений по назначениям, повышениям в должности и обучению. Анализ компетенций рассматривает и то, какие задания нужно выполнять, и то, какие компетенции требуются. Затем на компьютере можно построить профиль и сопоставить с оценками работников, занимающих данные должности, или кандидатов.

Подбор персонала

Система подбора персонала может выполнять следующие задачи:

- хранение данных о кандидатах;
- поиск и внесение изменений в эти данные;
- подбор резюме в соответствии с перечнем требований к кандидатам с целью составить список кандидатов для участия в конкурсе;
- выход в Интернет с целью поиска персонала;
- написание писем (связывая систему с текстовым редактором) — уведомления о получении, приглашения на собеседования, предложение работы и отказы;
- управленческие отчеты, анализ откликов по СМИ и контроль затрат на подбор персонала.

Пакеты программ автоматизированного управления подбором персонала не только автоматизируют связанную с ним переписку (связывая систему с текстовым редактором), но и дают пользователям возможность мгновенно определить, кто на какую должность претендует, отслеживать процесс подбора персонала на конкретные должности, подбирать и рассматривать внутренних кандидатов.

В современных программах использование баз данных может способствовать определению профилей отбора со стандартами, по которым можно оценивать потенциальных работников, для того, чтобы назначать или повышать в должности подходящих для этого людей.

Управление вознаграждением

Систему можно использовать для моделирования оплаты труда, она способна осуществлять ряд действий по управлению вознаграждением. Также ее можно использовать в оценке работ.

Модели заработных плат отвечают на вопрос «что если?», например: «Сколько нам будет стоить, если мы заплатим X процентов этому отделу, Y процентов другому отделу и реализуем следующее специальное предложение для этих должностей?»

Кроме этого система может:

- проводить анализ и создавать отчеты о средней заработной плате или распределении заработных плат по должности, образованию, возрасту или трудовому стажу;
- вычислять сравнительные коэффициенты, которые показывают, насколько средняя заработная плата в некоторой сфере отличается от контрольной;
- вычислять влияние отсева работников;
- способствовать оценке работ;
- прогнозировать будущие расходы на оплату труда на основе предположений о численности, продвижении по службе и уровнях оплаты;
- проводить обзоры оплаты труда, создавая бланки для обзора, анализируя проекты бюджета и исчисляя затраты на оплату в соответствии с показателями работы, основываясь на различных предположениях о суммах и распределении вознаграждений внутри бюджета;
- предоставлять линейным менеджерам информацию, которая будет помогать принимать решения об оплате труда;
- создавать инструкции по регулированию оплаты труда, а также составлять письма работникам, информирующие их о повышении заработной платы.

Управление показателями труда

Информационная система может помочь в осуществлении управления показателями труда, создавая формы, проводя анализ и составляя отчеты по результатам обзоров показателей труда, показывающие распределение работников с различным уровнем потенциала или уровнем показателей труда и выявляющие работников с определенными навыками или особыми перспективами. Эта система может быть связана с другими, чтобы обеспечить широкую основу для разработки и реализации различных аспектов политики управления человеческими ресурсами.

Организация обучения (использование компьютеров в обучении)

Для организации обучения систему можно использовать следующим образом:

- накапливая в базе данных основанные на компетенциях учебные модули, которые дают возможность преподавателям и тренерам выбирать соответствующие модули или комбинировать их для удовлетворения определенных потребностей в обучении;

- анализируя рекомендации по обучению, содержащиеся в отчетах по обзорам показателей труда, чтобы выявить коллективные и индивидуальные потребности в обучении;
- определяя подходящие учебные курсы, которые удовлетворяют потребности в обучении;
- планируя внешние курсы обучения;
- информируя работников о планируемых курсах;
- обрабатывая корреспонденцию по учебным курсам;
- накапливая данные о стандартных или разработанных по индивидуальному заказу программах вводного, регулярного обучения и повышения квалификации, включающие учебные планы, рассылку материалов, ответственность за проведение обучения, оценочные процедуры и табели успеваемости;
- создавая инструкции и руководства для всех, кто проводит или проходит внутренние программы обучения;
- сохраняя табели успеваемости и контролируя соответствие достижений целям обучения;
- создавая отчеты, в которых резюмируется текущая и планируемая учебная деятельность, исчисляя выходные данные после прохождения учебных программ — это может быть связано с моделями планирования человеческих ресурсов, включая модели, предназначенные для определения входных данных об учащихся, необходимых для составления учебных планов;
- производя учет и контроль расходов на обучение в соответствии с бюджетом.

Компьютеры могут быть и средством обучения (см. Приложение А).

Управление карьерой

Система может помогать в реализации политики управления карьерой и процедур, которые охватывают и планирование карьеры, и повышение квалификации руководителей. Система это делает посредством анализа развития работников и сравнения результатов этого анализа, во-первых, с оценкой потребностей организации, которую дают модели планирования человеческих ресурсов, и, во-вторых, с выходными данными системы управления показателями труда.

Контроль отсутствия

Контроль отсутствия можно осуществлять с помощью автоматизированных систем регистрации времени прихода на работу и учета отсутствия, которые:

- регистрируют время прихода или ухода с работы и фактически отработанное время;
- дают работникам возможность фиксировать время, затраченное на выполнение конкретной работы;
- запрашивают у работников объяснения о причинах опоздания, раннего ухода или отсутствия в течение рабочего дня;

- могут быть связаны с системой учета заработной платы в целях исчисления заработной платы и премий и с системой учета гибкого рабочего времени;
- обеспечивают руководителей групп ведомостями, в которых указана продолжительность и причины отсутствия.

Новейшие системы выводят данные регистрации прихода или ухода с работы прямо на экраны компьютеров руководителей групп, чтобы они могли незамедлительно получать информацию о том, сколько человек присутствует на рабочих местах, и о случаях опозданий.

Контроль равенства возможностей

Система может содержать данные об этническом составе работников организации. Эту информацию она анализирует с целью получить данные о распределении представителей национальных меньшинств по профессиям, уровню квалификации, возрасту, трудовому стажу и местоположению. Такой анализ покажет общую долю работников, относящихся к национальным меньшинствам, по сравнению с долей на каждом квалификационном уровне. Подобные статистические данные можно получить в отношении мужчин и женщин. Анализ можно расширить и охватить динамику карьерного роста, разделив результаты общего анализа для сравнения карьерного роста мужчин и женщин из различных этнических групп.

Экспертные системы

Программное обеспечение, использующее средства искусственного интеллекта, или экспертные системы представляют собой компьютерные программы, содержащие знания о конкретных областях человеческой деятельности и накопленном опыте, которые, посредством связей и правил, встроенных в систему, могут помочь в решении проблем управления человеческими ресурсами. В отличие от баз данных, которые хранят, классифицируют, обрабатывают и представляют часть информации — т. е. данные — экспертные системы хранят, классифицируют, обрабатывают и представляют менеджеров, со знаниями управленческой практики, готовыми к применению. Знаниями, изложенными языком, который, в противоположность компьютерному, понятен руководству.

Экспертные системы разрабатывались в процессе инженерии знаний, который начинался с баз знаний, содержащих факты и массу специальных знаний («эвристики» или эмпирических определений) об использовании этих фактов. Эти «определения» дают возможность принимать решения на основе фактической информации, представленной в компьютере. Таким образом, фактом может быть информация о текучести кадров в течение последних трех лет, а эмпирическим определением — метод, посредством которого можно предсказать текучесть на следующие три года. Обрабатывает факты и определения то, что называют «механизмом умозаключений», который решает проблемы или дает прогнозы, а результаты этого процесса представлены пользователю в «пользовательском интерфейсе».

Экспертная система может составлять список кандидатов на повышение в должности, используя информацию из базы данных. Если требуется больше информации, она попросит пользователя ответить на вопросы. Она будет также отвечать

на вопросы пользователя о том, почему названы конкретные кандидаты, представляя данные о квалификации, результатах аттестации и т. п.

То, что можно приблизительно назвать экспертными системами, также применяется в прикладных программах для проведения оценки работ, где системы могут использовать базу данных по анализу и оценке работ для того, чтобы дать логичное заключение. Это делается следующим образом:

- определяя критерии оценки;
- программируя компьютер задавать соответствующие вопросы, рассматривающие каждый рабочий фактор, чтобы сделать возможным применение критерия оценки — сюда относится анализ структурированных опросных листов, которые были специально разработаны для облегчения методичного сбора и анализа данных;
- последовательно применяя критерии и определяя оценку по фактору для данной работы;
- распределяя работы по классам и категориям;
- сохраняя информацию в памяти компьютера, чтобы ее в любое время можно было открыть или распечатать.

ПРОВЕРКА РАБОТЫ СИСТЕМЫ

По мнению Д. Робинсона (*Robinson, 1999*), следует проводить периодические проверки работы системы для того, чтобы получить ответы на следующие вопросы:

- Эффективно ли используется система?
- Есть ли препятствия для эффективного использования системы?
- Эта технология дает менеджерам новые возможности или просто диктует им, что делать?
- Есть ли в системе что-то, что вызывает недовольство отдела ЧР, высшего руководства или линейных менеджеров?
- Есть ли какие-нибудь погрешности данных?
- Являются ли отчеты точными, полезными и применимыми при принятии решений?
- В чем состоит функциональность системы? То есть, что система делает и насколько хорошо она это делает? Какие дополнительные функции могут быть полезны?
- Насколько эффективны связи системы, использование данных в различных приложениях?

Приложение А. МЕТОДЫ ОБУЧЕНИЯ

Методы обучения, которые подробно рассматриваются в этом приложении, разбиты на три группы соответственно тому, где они обычно применяются.

1. *Методы обучения на рабочем месте* — демонстрация, наставничество, кураторство, рабочие ротации/планомерное приобретение опыта.
2. *Методы обучения на рабочем месте или вне его* — активное обучение, рабочий (профессиональный) инструктаж, вопрос и ответ, задание для самостоятельной работы, проект, руководство чтением, обучение с использованием компьютеров, видео, интерактивного видео, мультимедийное обучение.
3. *Методы обучения вне рабочего места* — лекция, диспут, обсуждение, анализ конкретных ситуаций, ролевые игры, моделирование, групповое задание, групповая динамика, Т-группы, тренинг навыков взаимодействия, тренинг уверенности в себе, нейролингвистическое программирование, дистанционное обучение, обучение на открытом воздухе.

МЕТОДЫ ОБУЧЕНИЯ НА РАБОЧЕМ МЕСТЕ

Демонстрация

Демонстрация — метод, при котором учащимся рассказывают или показывают, как выполнять работу, а затем дают возможность добиться успеха на практике. Это самый распространенный — и чаще всего искажаемый — метод обучения. Он является прямым, и учащиеся привлекаются к активному участию. Подкрепление и обратная связь будут полезны, если непосредственный руководитель, преподаватель или сотрудник (хорошо известный обучаемому) осуществляют ее должным образом, ясно указывая, какие результаты достигнуты, и как их можно улучшить. Однако демонстрация в своей обычной, сырой форме не обеспечивает стройной системы обучения, при которой учащиеся понимают последовательность обучения и могут целенаправленно проходить учебный курс. Это с большей вероятностью происходит при использовании метода рабочего (профессионального) инструктажа, который описан ниже.

Коучинг[1]

Коучинг — это метод индивидуального обучения, предназначенный для развития навыков, расширения знаний и формирования установок работника.

Коучинг имеет наибольшую эффективность, если осуществляется неформально, как часть обычного процесса управления. Этот тип включает:

- помощь работникам в том, чтобы они стали понимать, хорошо ли работают и чему им нужно учиться;

[1] Часто в российской практике под коучингом подразумевается наставничество, что не вполне точно.

- управляемое делегирование полномочий;
- использование любых возникающих ситуаций в качестве возможностей для обучения;
- указания, когда нужно, о том, как выполнять определенные задания, но всегда на основе содействия работникам в обучении, а не навязывания инструкций что и как делать.

Кураторство

Кураторство — это процесс, при котором специально отобранные и подготовленные люди дают указания и советы, помогающие прикрепленным к ним «протеже» развиваться в своей профессии.

Кураторство дополняет обучение на рабочем месте, которое, по всей видимости, является лучшим способом приобретения определенных навыков и знаний, необходимых работнику, занимающему определенную должность. Кураторство также дополняет систематическое обучение, обеспечивая тех, для кого оно предназначено, индивидуальным руководством со стороны опытных менеджеров, которые «знают методы организации».

Кураторы делают для прикрепленного к ним работника или работников (своих «протеже») следующее:

- дают советы по реализации программ саморазвития или учебных договоров;
- оказывают общую помощь в прохождении учебных программ;
- дают указания о том, как приобрести необходимые знания и навыки, чтобы выполнять новую работу;
- дают советы по решению любых административных, технических проблем или трудностей в общении, с которыми сталкивается работник, особенно в начале своей профессиональной деятельности;
- рассказывают о том, «как здесь делаются дела» — о корпоративной культуре и ее проявлениях в форме ключевых ценностей и организационного поведения (стиля управления);
- используют метод наставничества для развития специальных навыков;
- оказывают помощь в работе над проектами — не выполняя их за «протеже», а показывая правильное направление, т. е. помогая работникам помочь самим себе;
- проявляют отеческую заботу, с ними «протеже» могут обсуждать свои надежды и тревоги, они сочувственно выслушают их проблемы.

Стандартных процедур кураторства не существует. Тем не менее обычно куратору прикрепляют одного или более протеже и дают весьма общее поручение выполнять описанные выше функции.

Рабочие ротации/планомерное приобретение опыта

Рабочие ротации стремятся расширить опыт работников, перемещая их с одной работы на другую или из отдела в отдел. Этот метод приобретения дополнительных знаний и навыков может быть неэффективным и разочаровывающим без тщательного планирования и управления. Метод перехода обучающихся из отде-

ла в отдел, упоминающийся иногда как «тур от Кука», подвергся во многом справедливой критике из-за того, что они тратили время там, где никто не знал или не хотел знать, что с ними делать.

Лучше употреблять термин «планомерное приобретение опыта», а не «рабочие ротации», это будет подчеркивать, что приобретение опыта следует планировать, чтобы отвечать требованиям обучения в отношении приобретения знаний и навыков в различных отделах и профессиях. Успех в использовании метода зависит от разработки программы, где перечислено то, чему обучающиеся должны учиться в каждом отделе или на каждой работе, где они приобретают опыт. Кроме этого, должен быть специальный человек, который будет следить за тем, чтобы обучающимся предоставляли соответствующую работу или возможность учиться, и должны быть приняты меры к проверке достигнутых успехов. Хороший способ побуждения обучающихся к тому, чтобы больше узнать о самих себе, — дать им список вопросов и попросить на них ответить. Однако очень важно выяснить, что было изучено на каждом этапе приобретения опыта, и, при необходимости, внести в программу изменения.

МЕТОДЫ ОБУЧЕНИЯ НА РАБОЧЕМ МЕСТЕ ИЛИ ВНЕ ЕГО

Активное обучение[1]

Активное обучение, разработанное Р. Ревансом (*Revans, 1971*), — это способ помочь менеджерам в развитии способностей, путем помещения в реальные проблемные ситуации. От менеджеров требуется их проанализировать, сформулировать рекомендации, а затем, вместо того, чтобы удовольствоваться отчетом, предпринять действия. Метод согласуется с убеждением в том, что менеджеры лучше учатся, когда они что-то делают, чем когда их учат.

Теория активного обучения основана на шести предположениях.

1. Квалифицированные менеджеры имеют огромное желание знать, как работают другие менеджеры.
2. Мы изучаем не так много, когда мотивированы учиться, как тогда, когда мотивированы что-то изучить.
3. Изучение самого себя представляет угрозу, и ему сопротивляются, если оно стремится изменить представление человека о самом себе. Однако внешнюю угрозу можно ослабить до такого уровня, на котором она больше не является непреодолимым препятствием для изучения себя самого.
4. Люди могут научиться только тогда, когда они что-то делают, и учатся тем лучше, чем ответственней считают задачу.
5. Усвоение знаний будет глубже, когда человек вовлечен в процесс целиком — ум, ценности, тело, эмоции.
6. Учащийся лучше всех знает, что он или она усвоил. Ни у кого другого нет больших шансов это узнать.

Типичная программа активного обучения собирает в группу, или в «компанию», четыре или пять менеджеров для решения проблемы. Они друг другу помогают и друг у друга учатся, но внешний консультант, или «советник компании»,

[1] В российской литературе часто встречается расширенный перевод термина, как обучение за счет участия в процессе.

периодически участвует в их обсуждениях. Проект может длиться несколько месяцев, и компания часто собирается, возможно, один раз в неделю. Советник помогает членам компании учиться друг у друга и разъясняет процесс активного обучения. Процесс подразумевает обмен, заложенный в сеть взаимоотношений, называемую «клиентской системой». Эта сеть состоит, по крайней мере, из трех отдельных сетей: энергетической, информационной и мотивационной (Р. Реванс обозначает это так: «кто может, кто знает, кто хочет»). Силы, приводящие к обмену, в клиентской системе уже есть, и роль советника состоит именно в том, чтобы указывать на движущие силы этой системы по мере того, как идет работа по их обнаружению и осуществлению обмена.

Группа или компания должна осуществлять этот проект так же, как любой другой, принимая решение о целях, планируя ресурсы, предпринимая действия и контролируя результаты. Но все это время члены группы с помощью советника изучают управленческие процессы, поскольку те действительно реализуются.

Рабочий инструктаж

Методы рабочего инструктажа основаны на анализе навыков и теории обучения, которые обсуждались в гл. 23 и 35. Инструктаж должен проходить в четыре этапа:

1) подготовка;

2) презентация: объяснение и демонстрация;

3) практика и испытание;

4) совершенствование.

Подготовка к каждому периоду инструктажа означает, что у преподавателя должен быть план презентации темы и использования соответствующих методов обучения и наглядных пособий. На этом этапе также подразумевается подготовка учащихся к инструктажу, т. е. к занятиям. Желательно, чтобы они хотели учиться. Они должны понимать, что обучение будет важно и полезно лично для них. Их следует воодушевлять на то, чтобы гордиться своей работой и понимать цену удовлетворению, которое получаешь, когда выполняешь работу квалифицированно.

Презентация должна представлять собой сочетание рассказа и показа — объяснений и демонстрации.

Объяснения должны быть как можно более простыми и ясными: преподаватель кратко объясняет, какая тема затрагивается, и что нужно искать. Ему нужно максимально использовать фильмы, схемы, диаграммы и другие наглядные пособия. Цель в том, чтобы вначале выделить самое важное, а затем идти от известного к неизвестному, от простого к сложному, от конкретного к абстрактному, от наблюдаемого к умозрительному, от целого к частям и обратно к целому.

Демонстрация является очень важным этапом инструктажа, особенно тогда, когда развиваются практические навыки. Демонстрация проходит в три этапа.

1. Демонстрируется вся операция в обычном темпе, чтобы показать обучающимся, как, в итоге, следует выполнять задание.
2. Операция демонстрируется медленно, в реальной последовательности действий, элемент за элементом, чтобы ясно показать, что делается и в каком порядке выполняется каждое задание.

3. Операция еще раз демонстрируется медленно, по крайней мере, два или три раза, чтобы подчеркнуть, как, когда и почему выполняются последовательные движения.

Практика состоит в том, что обучающийся копирует движения инструктора, а затем под его руководством непрерывно повторяет операцию. Целью является достижение контрольного уровня выполнения каждого элемента целого задания, но инструктор должен постоянно стремиться показывать согласованное и комплексное выполнение; т. е. плавное соединение отдельных элементов задания в целую модель рабочей операции.

Совершенствование в процессе обучения длится столько времени, сколько требуется обучающимся для того, чтобы достичь такого же уровня выполнения операции, как у обычного опытного рабочего, в отношении качества, скорости и соблюдения техники безопасности. На этапе совершенствования обучающимся все еще требуется помощь при выполнении особенно сложных заданий или в преодолении временных неудач, приводящих к ухудшению выполнения операции. Инструктору, возможно, придется повторять презентацию элементов и более пристально следить за тем, как обучающиеся их выполняют, до тех пор, пока те не приобретут уверенности или не справятся с заданием.

Задания для самостоятельной работы

Задания для самостоятельной работы — это специальные задания или исследования, которые обучающиеся выполняют по требованию своих преподавателей или менеджеров. Это задание можно применять для проверки знаний в конце учебной сессии, а, поскольку оно реальное, то должно способствовать переносу знаний в рабочую ситуацию. Возможно, преподавателю все еще придется оказывать обучающимся некоторую помощь, чтобы гарантировать, что они не теряют уверенности при выполнении задания, когда встречаются с трудностями.

Менеджеры также могут давать своим подчиненным задания для самостоятельной работы как средство для расширения опыта. Они должны быть связаны с программами наставничества для того, чтобы уроки, вынесенные из самостоятельной работы, были полностью усвоены.

Проекты

Проекты — это более широкие исследования или задания, которые обучающиеся должны выполнить, часто с самым общим руководством со стороны преподавателей или менеджеров. Они поощряют инициативу в поиске и анализе информации, выдвижении идей, подготовке и представлении результатов проекта. Для учащихся, особенно студентов и аспирантов, проекты могут представлять собой практическое упражнение, в котором требуется спроектировать, изготовить и испытать какую-то деталь оборудования. Проекты для менеджеров могут состоять в проведении исследования по какому-нибудь вопросу политики компании или рабочей проблеме.

Так же как задания для самостоятельной работы, проекты дают учащимся или менеджерам возможность проверить свои знания и расширить опыт, хотя исследование, вероятно, охватывает более широкую область, и проекты часто выполняются группой людей.

Направленное чтение

Знания обучающихся можно расширять, давая им книги, проспекты или литературу, издаваемую компанией, требуя их прочитать и составить по ним отзыв. Этот метод можно применять до прохождения курса обучения, когда членов учебной группы просят прочитать литературу, предваряющую этот курс. Они редко это делают. Либо, чтение может быть задано во время прохождения учебного курса и использоваться в качестве подкрепления. Прекрасные конспекты, подготовленные лекторами, часто пылятся после того, как курс закончен. Они могут быть значительно эффективнее, если их раздать в нужный момент во время лекции или сразу после нее и потребовать от присутствующих обсудить конкретные вопросы, которые в них поднимаются.

Чтение как часть программы развития может быть полезным способом получения знаний при условии, что учащиеся считают материал актуальным, и принимаются меры к тому, чтобы убедиться, что обучение состоялось. Лучше всего попросить учащихся прочитать рабочее руководство или одну–две главы более длинного учебного пособия, а затем снова встретиться с преподавателем или менеджером, чтобы обсудить актуальность материала и возможности использования знаний.

Обучение с использованием компьютеров или е-обучение

Обучение с использованием компьютеров, или е-обучение, — это форма индивидуального обучения и, по существу, оно является проявлением технологии в сфере образования. Оно использует возможности компьютера содействовать удовлетворению постоянной потребности учить и переобучать людей новым процессам и процедурам. Оно также играет важную роль в «дистанционном обучении» в сфере профессиональной подготовки и высшего образования для таких институтов, как Открытый университет.

Обучение с использованием компьютеров начинается с процесса проектирования учебных систем. Каждый отдельный урок планируется на основе тщательного анализа, программирования и тестирования. Обучение с использованием компьютеров дает инструкторам возможность придать своим занятиям адаптивность, которую должен предусматривать истинно интерактивный процесс обучения. Используя компьютер, автор может составить порядок взаимодействия, в котором ответы, даваемые студентами, будут определять их способ прохождения модуля или программы обучения — способ, который будет уникальным.

В большинстве систем обучения с использованием компьютеров учащимся приходится изучать текст, отображенный на дисплее. Они решают задачи, появляющиеся на экране, печатая ответ на клавиатуре. Более совершенные системы используют интерактивное видео. Можно использовать Интернет.

В целях обучения компьютеры можно использовать следующим образом.

1. Моделировать реальные ситуации для того, чтобы учащиеся могли учиться на практике. Например, техники могут учиться находить и исправлять повреждения электронной цепи, рассматривая ее схему, отображенную на экране, и используя световое перо, чтобы измерить напряжение в различных точках цепи.

2. Обеспечить цветное графическое отображение информации и сделать возможной работу с информацией в диалоговом режиме.
3. Давать учащимся возможность осуществлять автоматический поиск информации в базах данных.
4. Оценивать показатели работы учащихся по заранее определенным критериям.
5. Давать учащимся тесты или упражнения. Техника адаптивного тестирования использует программу, содержащую большое количество вопросов, предназначенных для того, чтобы проверить понимание учащимися определенных принципов. Однако им необязательно отвечать на все вопросы и тем более отвечать в определенном порядке для того, чтобы показать свое понимание. Их ответы на небольшое количество вопросов покажут, усвоили они соответствующие понятия или нет. Процесс тестирования, таким образом, может проходить заметно быстрее и вызывать меньше разочарования у обучающихся.

Видео

В то время как печатное слово как средство передачи информации часто имеет ограничения, видео с его возможностью визуально представлять информацию оказывает заметную помощь в обучении там, где не хватает хороших преподавателей, чтобы донести учебный материал до обучающихся. Оно будет наиболее эффективным, если сопровождается руководством со стороны преподавателя, гарантирующим, что за пассивным по своей природе процессом, когда учащиеся смотрят на экран, следует активное обучение.

Когда на тренинге развиваются такие навыки взаимодействия, как проведение собеседований, консультирование, продажи, ведение совещаний и инструктаж, видео с помощью камер может обеспечить незамедлительное предоставление обратной связи.

Интерактивное видео

Интерактивное видео основано на слиянии двух мощных технологий обучения — обучения с использованием компьютеров и видео — объединенных таким образом, что итог значительно превосходит составляющие части.

Обучение с использованием компьютеров является индивидуальным и интерактивным. Оно в силах приспособить программное обеспечение к потребностям и темпу работы каждого обучающегося. Видео эффективно тогда, когда ему присущи реальный звук и изображение, а ракурс видеокамеры может компенсировать плоскость экранного изображения, помогая воссоздать трехмерную реальность. Однако видео в качестве средства обучения имеет ограничения. Оно не может применять индивидуальный подход. Смотреть видео — пассивная деятельность, и порядок изучения тем уже не меняется.

Интерактивное видео предлагает преподавателям все лучшее, что есть в обоих методах. Оно индивидуально, интерактивно и, так же как обучение с использованием компьютеров, доступно в любом порядке, но кроме этого интерактивное видео может представлять, как и обычное видео, реальные фотографии или кино без звука. Это дорогостоящий метод, но во многих случаях его преимущества очевидны. Области применения — ниже.

- Дистанционное обучение — при котором учащиеся могут находиться в самых разных местах.
- Когда учащиеся испытывают трудности в обучении — многие люди, особенно те, кто не получил систематического образования, считают, что усваивать информацию из больших учебников трудно. Поскольку программа интерактивного видео составляется на основе детального анализа задач и навыков и разработана так, чтобы удовлетворять требованиям теории обучения, оно будет эффективным способом помочь людям разобраться и применять сложные инструкции.
- Там, где существует недостаточный учебный ресурс — сюда можно отнести квалифицированных преподавателей или тренеров, или реального оборудования, на котором учащиеся должны работать, например, систем с применением роботов или самолетов.
- Там, где важны навыки межличностного общения — интерактивное видео значительно лучше, чем книги или компьютеры развивает навыки межличностного общения, такие как проведение собеседований, общение с покупателями, консультирование или разрешение межличностных проблем.
- Тогда, когда время на обучение очень ограничено — интерактивное видео может сократить время достижения учебных целей.

Мультимедийное обучение

В мультимедийном обучении используется несколько средств, включая аудио- и видео средства, учебники, графики, фотографии и анимацию, которые объединяются, создавая интерактивную компьютерную программу. Поэтому в мультимедийной программе будет много описаний, в ней будут широко применяться различные подходы к обучению, усиливающие друг друга. Обучающиеся сразу получают обратную связь и могут работать в своем темпе, повышая, таким образом, концентрацию внимания и улучшая запоминание информации. Этот метод хорошо подходит для обучения выполнения процедуры или процесса, в котором моделирование и практические занятия являются одним из педагогических требований. Оно также подходит для обучения «тонким навыкам» управления людьми и регулирования межличностных отношений. В обучении для развития и отработки необходимых навыков могут использоваться сценарии и ролевые игры.

МЕТОДЫ ОБУЧЕНИЯ ВНЕ РАБОЧЕГО МЕСТА

Лекции

Лекция не предполагает практически никакого участия слушателей, за исключением времени, отведенного ответам на вопросы по ее окончании. Она предназначена для передачи слушателям информации запланированного содержания в отведенное для нее время. Когда аудитория многочисленная, альтернативы «традиционной лекции» нет, если нет возможности разбить ее на семинары.

Эффективность лекции зависит от способности лектора представить материал, рационально используя наглядные пособия. Однако объем материала, который неактивная аудитория может усвоить, ограничен. Как бы хорошо лектор ни

владел аудиторией, маловероятно, чтобы к концу дня в памяти сохранилось более 20% того, что было сказано. А еще через некоторое время забудется все, если слушатели не применяют полученные знания на практике. Чтобы лекция была максимально эффективной, она не должна длиться дольше 30–40 минут. Лекция не должна содержать слишком много информации (если лектор сможет донести до слушателей три новых понятия, которые более половины слушателей поймут и запомнят, лекцию можно считать успешной). Учебный материал в лекции должен подкрепляться соответствующими наглядными пособиями (но их не должно быть слишком много). В лекции должно быть ясно указано, какие действия следует предпринять, чтобы применить материал на практике.

Диспут

Диспут — это менее формальная лекция для маленькой группы или группы до 20 человек, в которой достаточно времени отведено для обсуждений. Поощрение слушателей к участию и поддержание их интереса подразумевают, что после диспута в памяти останется больше информации, чем после лекции, однако в обсуждении, если им не управлять, могут доминировать более уверенные в себе и умеющие четко выражать свои мысли члены группы.

Обсуждение

Цели применения метода обсуждения состоят в том, чтобы:

- заставить слушателей активно участвовать в процессе обучения;
- дать людям возможность учиться на опыте других;
- помочь людям понять другие точки зрения;
- развить способности к самовыражению.

Цель преподавателя состоит в том, чтобы направлять мышление группы. Поэтому он, вероятно, больше озабочен формированием установок, а не передачей новых знаний. Преподаватель должен ненавязчиво побуждать людей говорить, вести дискуссию по заранее намеченной линии (у него должен быть план и конечная цель) и обеспечивать подведение промежуточных и окончательных итогов.

Чтобы добиться активного участия, нужно применять следующие методы:

- Приглашайте к сотрудничеству прямыми вопросами.
- Используйте открытые вопросы, которые будут побуждать к размышлениям.
- Проверяйте понимание; убедитесь, что все внимательно следят за аргументацией.
- Поощряйте к участию, оказывая поддержку, а не критикуя.
- Не допускайте доминирования отдельных членов группы, привлекая других людей и задавая перекрестные вопросы.
- Избегайте доминирования самой группы. Работа ведущего состоит в том, чтобы управлять дискуссией, сохранять контроль и, время от времени, подводить итоги. При необходимости, «отражайте» мнения, высказанные отдельными членами группы, обратно в группу, чтобы убедиться, что они находят отклик. Работа ведущего — помочь группе прийти к выводу, а не сделать его за группу.

- Сохраняете контроль — убедитесь, что обсуждение идет в нужном направлении к окончательному выводу.

Анализ конкретных ситуаций

Анализ конкретных ситуаций (кейсов) — это предыстория или описание события либо ряда обстоятельств, которые обучающиеся анализируют, чтобы установить причины проблемы и выработать способ ее решения. Этот метод, главным образом, используется в курсах обучения руководителей, потому что он основан на убеждении в том, что управленческая компетентность и смекалка лучше всего достигаются через изучение и обсуждение реальных событий.

Анализ конкретных ситуаций должен поощрять вопросы, обмен идеями и анализ опыта для того, чтобы обучающиеся могли обнаружить основополагающие принципы, для иллюстрации которых предназначен этот метод. Эти ситуации не лежат на поверхности и не являются средством уменьшения нагрузки тренеров. Им приходится много работать, чтобы определить учебные вопросы, которые должны проявляться в каждой ситуации, и они должны работать еще больше, чтобы гарантировать, что вопросы действительно появляются.

Опасность метода состоит в том, что ситуации часто воспринимаются обучающимися как не отвечающие их потребностям, даже если они основаны на реальных фактах. Следовательно, анализ является поверхностным, а ситуации — нереалистичными. Задача тренера состоит в том, чтобы избежать этих опасностей, гарантируя, что участникам не разрешается отделываться непродуманными комментариями. Тренеры должны подвергать сомнению предположения и заставлять учащихся подтверждать их доказательствами. Кроме этого, они должны использовать каждую возможность, чтобы выявить принципы, которые хотят проиллюстрировать в обсуждении и добиться, чтобы группа поняла, насколько они актуальны и в их работе.

Ролевые игры

В ролевых играх участники разыгрывают ситуацию, принимая на себя роли действующих лиц. В ситуации будет происходить взаимодействие между двумя людьми или внутри группы. Для каждого участника следует специально подготовить краткие письменные инструкции, разъясняющие ситуацию и, в общих чертах, его роль в ней. В другом случае ролевые игры могут естественно возникать из анализа конкретных ситуаций, когда обучающихся просят проверить их решение, разыграв роли с теми, кого оно затрагивает.

Ролевые игры применяются, чтобы дать руководителям или торговым представителям возможность на практике разрешить такую ситуацию межличностного общения, как проведение собеседования, встречи для обзора показателей труда, консультирование, коучинг, разрешение трудового конфликта, продажа, руководство группой или проведение совещания. Они развивают навыки взаимодействия и приводят людей к пониманию того, как они себя ведут и как воспринимают окружающее.

Метод «перемены роли», при котором двое играющих, скажем, менеджер и руководитель группы разыгрывают ситуацию, а затем меняются ролями и повторяют ее, приводит к отчетливому пониманию того, что участники ощущают, и какие навыки требуются.

Ролевые игры дают обучающимся возможность получить совет специалиста и конструктивную критику от тренера и своих коллег в безопасной, учебной ситуации. Они могут способствовать повышению уверенности в себе, а также развитию навыков управления людьми. Основные трудности состоят в том, что обучающиеся смущаются или не воспринимают упражнение серьезно и плохо играют свои роли.

Моделирование

Моделирование — это метод обучения, который сочетает анализ конкретных ситуаций и ролевые игры, чтобы в аудиторных упражнениях максимально приблизиться к реальности. Цель в том, чтобы помочь переносу знаний, полученных вне рабочего места, в рабочее поведение, воспроизводя в учебной аудитории ситуации, наиболее приближенные к реальной жизни. Обучающиеся, таким образом, получают возможность на практике отрабатывать поведение в условиях идентичных или, по крайней мере, очень похожих на те, с которыми столкнуться по окончании курса.

Групповые задания

При использовании метода групповых заданий обучающиеся исследуют проблемы и вырабатывают решение совместно, в группе. Проблема может быть реальной или совершенно не связанной с повседневной работой. Цель упражнений такого типа — дать участникам возможность попрактиковаться в совместной работе и понять, каким образом группа ведет себя в работе над проблемами и принятии решений.

Групповые задания можно использовать как часть программы построения команды и для развития навыков взаимодействия. Их можно объединять с другими методами, например, с методом открытия, чтобы дать участникам возможность выработать для себя методы и навыки, которые им требуются.

Групповая динамика

Тренинг групповой динамики появился в 1946 г., он во многом основан на работах Курта Левина (*Kurt Lewin*) и Центра исследований групповой динамики при Массачусетском технологическом институте. Он имеет три взаимосвязанных и часто перекрывающих друг друга цели: во-первых, повысить эффективность работы группы (создание команды), во-вторых, повысить понимание самого себя и социальных процессов, и, в-третьих, усовершенствовать навыки взаимодействия, позволяющие людям более эффективно работать в группах. Тренинг групповой динамики также может способствовать изменению индивидуальных установок и ценностей.

Программы групповой динамики могут делать упор на одну из этих целей, они принимают ряд форм. Основная форма — «Т-группа» или тренинг чувствительности, которые описаны ниже, но этот подход можно модифицировать для применения в курсах обучения, предназначенных главным образом для совершенствования навыков взаимодействия. Существуют также различные комплексные курсы групповой динамики, самыми известными из которых являются управленческая решетка Блэйка и Тренировка Ковердейла.

Обучение в Т-группах

«Т-группа» означает «тренинговая группа», что является практически излишним уточнением. Этот метод также называют как «тренинг чувствительности», «групповая динамика» и «тренинг отношений в группе». Обучение в Т-группах имеет три цели:

1) повысить чувствительность — способность правильно понимать, как другие реагируют на чье-либо поведение;
2) повысить диагностическую способность — способность правильно понимать взаимоотношения между другими;
3) усилить влияние — способность умело демонстрировать поведение, которого требует ситуация.

Тренеры в Т-группах объясняют цели программы и могут поощрять к участию в обсуждениях своими реакциями. Однако они не принимают на себя жесткого руководства, и группе, во многом, приходится использовать собственные приемы, чтобы разработать структуру, учитывающую цели и членов группы, и тренера, и создать атмосферу, в которой члены группы достаточно доверяют друг другу, чтобы обсуждать собственное поведение. Они делают это, осуществляя обратную связь, или выражая реакцию друг другу. Возможно, участники не всегда принимают комментарии в свой адрес, но, по мере того, как Т-группа развивается, они будут все больше понимать, что некоторые аспекты поведения от них скрыты, а следовательно, будут уже на пути к повышению чувствительности, диагностической способности и влияния.

Программа «лаборатории» Т-групп может включать короткое введение, которое тренер делает для того, чтобы разъяснить проблемы группового поведения, межгрупповые упражнения, чтобы охватить проблемы представительства, ведения переговоров и управления конфликтами, а также группы применения, где участники собираются, чтобы решить, как лучше всего перенести полученные знания в реальное рабочее поведение. Следует предоставить членам группы как можно больше возможностей испытывать и развивать свои поведенческие навыки (навыки взаимодействия) — получать и давать информацию, находить поддержку, убеждать и отдавать распоряжения.

Маловероятно, чтобы лаборатории Т-групп в чистом виде когда-нибудь стали основной составляющей корпоративных программ обучения, но подход групповой динамики находит уверенное применение в модифицированных формах, которые описаны ниже.

Тренинг навыков взаимодействия

Н. Рэкхем и др. (*Rackham et al, 1967*) определяет тренинг навыков взаимодействия как «любую форму тренинга, который нацелен на повышение эффективности взаимодействия человека с другими людьми». Он имеет следующие отличительные черты.

- Основан на предположении, что главное ограничение эффективности управления лежит не в пределах должности, а во взаимодействии между должностями.

- Не существует заранее сложившихся правил того, как людям следует взаимодействовать. Предполагается, что способ взаимоотношений зависит от ситуации и людей, в ней участвующих, — именно это нужно анализировать, и это используется в качестве основы программы тренинга.
- Тренинг проходит в группах, давая людям возможность тренировать навыки взаимодействия — такие навыки можно приобрести только на практике.
- Участники должны получать регулируемую, систематическую обратную связь по выполнению упражнений — это достигается использованием специально разработанных методов поведенческого анализа.

Типичная программа такого тренинга включает три этапа.

1. Этап диагностики, на котором группа осуществляет разнообразную деятельность. Он предназначен для того, чтобы представить достоверные образцы поведения, которые тренер фиксирует и анализирует.
2. Этап формальной обратной связи, на котором тренер дает группе и отдельным участникам обратную связь по их взаимодействию во время диагностической фазы.
3. Этап практики, контроля, обратной связи, на котором группа осуществляет дальнейшую деятельность, создавая и отрабатывая новые модели поведения, и получает обратную связь от тренера с оценкой успешности попыток изменить поведение.

Тренинг уверенности в себе

Тренинг уверенности в себе предназначен для того, чтобы помочь людям развить способность прямо, искренне и соответственно ситуации выражать свои мнения, убеждения, желания и чувства. Он главным образом касается навыков межличностного общения и опирается на ролевые игры и моделирование. Можно использовать самоотчеты (т. е. опросные листы, которые обучающиеся заполняют сами), чтобы помочь понять свое поведение в тех ситуациях, где требуется проявлять уверенность в себе — в борьбе за свои права таким способом, который не нарушает права других людей.

Мастерские

Мастерская — это специально собранная группа людей совместно, с помощью ведущего, рассматривающая организационные вопросы или свою эффективность как команды для того, чтобы выработать согласованный курс действий. Данному курсу должны быть полностью привержены все члены команды.

Нейро-лингвистическое программирование

Основа нейро-лингвистического программирования (НЛП) состоит в том, что представление каждого человека о реальности на самом деле является субъективным пониманием, потому что мозг — это фильтрующий механизм. Люди учатся программировать свои реакции на других и на уровне подсознания развивать стратегии взаимодействия с ними. НЛП помогает людям выявить эти стратегии, чтобы они могли изменять и контролировать поведение и реакции, которые в про-

тивном случае были бы непроизвольными. НЛП предполагает обдумывание того, какой результат требуется в какой-либо ситуации, и выявление индивидуальных способов, необходимых, чтобы вызвать этот результат. Затем репетируется применение этих способов, чтобы можно было добиваться положительного результата в новых ситуациях.

Дистанционное обучение

Дистанционное обучение дает учащимся возможность учиться в удобное для них время и часто на дому, по подготовленному и временами представленному в других местах учебному материалу.

Самый привычный метод дистанционного обучения — заочное обучение. Задания обычно отправляются по почте, поэтому обучение страдает из-за разрыва во времени между тем, когда студент посылает выполненное задание и получает его назад с отметкой преподавателя. Эти задержки могут быть длительными и причинять вред, если для обучения необходим диалог между учеником и учителем. Успешность прохождения заочного обучения зависит от настойчивости студента так же, как от качества инструкций и скорости прохождения корреспонденции.

Открытый университет в Великобритании представляет высоко развитую форму дистанционного обучения с некоторыми элементами заочного курса, но этот базовый подход во многом дополнен использованием телевизора, радио и видео, а также самых современных учебных пособий, которые часто опираются на метод открытия или программируемое обучение. Кроме этого используются компьютеры, а в летних школах есть возможность непосредственно встретиться с преподавателями.

Обучение на открытом воздухе

Обучение на открытом воздухе подразумевает прохождение учащимися различного типа «Курсов физической и волевой закалки»: мореплавание, горные прогулки, альпинизм, гребля на каноэ, исследование пещер и пр. Это подразумевает, что участники, действуя в команде и находясь под давлением, совершают физические действия, которые совершенно им незнакомы. Подоплека в том, что испытания являются разновидностью того типа задач, с которыми люди встречаются на работе, а то, что характер задач незнаком учащимся, означает, что они смогут лучше научиться тому, как под давлением действовать в качестве руководителя или члена команды. Обучение на открытом воздухе предполагает, что тренер помогает участникам коллективно и индивидуально учиться на собственном опыте.

Приложение В. ПРИМЕР ИССЛЕДОВАНИЯ УСТАНОВОК

Цель

Цель данного исследования — узнать ваше мнение о существующей системе оплаты и процессе оценки показателей работы в *XYZ Ltd.* Ваше мнение и мнения других сотрудников компании, которых просят заполнить этот опросный лист, внесет ценный вклад в работу, которая проводится в настоящее время для разработки новых подходов к оплате и оценке показателей работы. Всем сотрудникам будет предоставлена информация об общих результатах данного исследования.

Конфиденциальность

Ваши ответы в опросном листе будут полностью конфиденциальны. Никто из сотрудников не будет идентифицирован, и никто в данной компании не увидит ваши ответы, анализ которых проводит независимая исследовательская фирма. Вас просят указать подразделение, в котором вы работаете, но это необходимо только для проведения сравнения; данные формы не будут анализироваться на индивидуальной основе.

Заполнение и отправка данной формы исследования

Пожалуйста, заполните данный бланк и направьте его к 1 июля в прилагаемом конверте в фирму, которая будет проводить анализ.

Как заполнять опросный лист

На заполнение этого опросного листа уйдет около 15 минут. Пожалуйста, укажите Ваши взгляды по поводу утверждений на обратной стороне листа, обведя кружком ту цифру, которая наиболее близко соответствует вашему мнению. Например:

Я считаю, что:	**Решительно согласен**	**Скорее согласен**	**Мне безразлично**	**Скорее не согласен**	**Решительно не согласен**
Мне нравится моя работа	1	2	3	4	5

Служба/Подразделение

Пожалуйста, обведите кружком одно из следующих утверждений:

1) центральный офис;

2) маркетинг;

3) производство;
4) финансы;
5) ИТ;
6) ЧР;
7) обслуживание заказчиков;
8) маркетинг, разработка, получение средств, ПР, ЧР.

ОПРОСНЫЙ ЛИСТ						
	Я считаю, что:	Решительно согласен	Скорее согласен	Мне безразлично	Скорее не согласен	Решительно не согласен
1	*Моя зарплата адекватно вознаграждает меня за мой вклад*	1	2	3	4	5
2	*Система оплаты ясна и легко понимаема*	1	2	3	4	5
3	*Правильно, чтобы сотрудники вознаграждались в соответствии со своим вкладом*	1	2	3	4	5
4	*Основание, на котором определяется моя зарплата — справедливо*	1	2	3	4	5
5	*Компетентные сотрудники должны оплачиваться выше, чем менее компетентные*	1	2	3	4	5
6	*Ставки оплаты в компании не соответствуют уровням ответственности*	1	2	3	4	5
7	*Моя ставка выгодно отличается от тех ставок, что платят в других компаниях*	1	2	3	4	5
8	*Моя оплата не отражает мои показатели работы*	1	2	3	4	5
9	*Действующая система оплаты поощряет более высокие показатели работы*	1	2	3	4	5
10	*Система оплаты сильно нуждается в пересмотре*	1	2	3	4	5

	Я считаю, что:	Решительно согласен	Скорее согласен	Мне безразлично	Скорее не согласен	Решительно не согласен
11	*Мне ясны те уровни показателей работы, которые я должен достичь*	1	2	3	4	5
12	*Я не понимаю уровней компетентности, которые от меня ожидаются*	1	2	3	4	5
13	*Система оценки показателей работы полезна*	1	2	3	4	5
14	*Я получаю хорошую обратную связь от моего менеджера по поводу моих показателей работы*	1	2	3	4	5
15	*Мой менеджер не очень интересуется моими показателями работы*	1	2	3	4	5
16	*Меня мотивируют наши совещания по поводу оценки показателей работы*	1	2	3	4	5
17	*Процесс постановки целей и рассмотрения достижений — справедливый*	1	2	3	4	5
18	*Оценка моих показателей работы моим менеджером является справедливой*	1	2	3	4	5
19	*Оценка показателей работы не помогает мне улучшить мои показатели работы*	1	2	3	4	5
20	*Оценка показателей работы ясно показывает, какая дополнительная подготовка мне, возможно, необходима*	1	2	3	4	5

ЛИТЕРАТУРА

Advisory, Conciliation and Arbitration Service (ACAS) (1982) *Developments in Harmonization: Discussion paper no 1*, London

ACAS (1991) *Effective Organizations: The people factor, ACAS advisory booklet no 6*, ACAS, London

Adair, J (1973) *The Action-Centred Leader*, McGraw-Hill, London

Adams, J S (1965) Injustice in social exchange, in *Advances in Experimental Psychology*, vol 2, ed L Berkowitz, Academic Press, New York

Adams, K (1991) Externalisation vs specialisation: what is happening to personnel? *Human Resource Management Journal*, 14, pp 40–54

Akinnusi, D K (1991) Personnel management in Africa: a comparative analysis of Ghana, Kenya and Nigeria, in *International Human Resource Management*, ed C Brewster and S Tyson, Pitman, London

Alderfer, C (1972) *Existence, Relatedness and Growth*, Free Press, New York

Aldous, H (2000) Education and business: partners in building human capital, in *Human Capital and Corporate Regulation*, ed A Carey and N Sleigh-Johnson, Institute of Chartered Accountants, London

Allport, G (1954) The historical background of modern social psychology, in *Theoretical Models and Personality*, ed G Lindzey, Addison-Wesley, Cambridge, Mass

Allport, G (1960) The open system in personality theory, *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 61, pp 301–11

Anglia Polytechnic University (1995) *Collectivism or Individualism in Employee Contracts*, Employment Relations, Research and Development Centre, Chelmsford

Annet, J and Duncan, K (1971) *Task Analysis*, HMSO, London

Argyle, M (1989) *The Social Psychology of Work*, Penguin, Harmondsworth

Argyris, C (1957) *Personality and Organization*, Harper & Row, New York

Argyris, C (1970) *Intervention Theory and Method*, Addison-Wesley, Reading, Mass

Argyris, C (1991) Teaching smart people how to learn, *Harvard Business Review*, May-June, pp 54–62

Argyris, C (1992) *On Organizational Learning*, Blackwell, Cambridge, Mass

Argyris, C (1993) *Knowledge for Action: A guide to overcoming barriers to organizational change*, Jossey Bass, San Francisco

Argyris, C and Schon, D A (1996) *Organizational Learning: A theory of action perspective*, Addison-Wesley, Reading, Mass

Armstrong, M (1996) *A Handbook of Personnel Management Practice*, 6th edn, Kogan Page, London

Armstrong, M (1987) Human resource management: a case of the emperor's new clothes, *Personnel Management*, August, pp 30–5

Armstrong, M (1989) *Personnel and the Bottom Line*, Institute of Personnel Management, London

Armstrong, M (1999) *Employee Reward*, 2nd edn, Institute of Personnel and Development, London

Armstrong, M (2000a) Feel the width, *People Management*, 3 February, pp 34–38

Armstrong, M (2000b) The name has changed but has the game remained the same? *Employee Relations*, 22 (6), pp 576–89

Armstrong, M (2000c) *Team Rewards*, Chartered Institute of Personnel and Development, London

Armstrong, M and Baron, A (1995) *The Job Evaluation Handbook*, Institute of Personnel and Development, London

Armstrong, M and Baron, A (1998) *Performance Management: The new realities*, Institute of Personnel and Development, London

Armstrong, M and Brown, D (1998) Relating competencies to pay: The UK experience, *Compensation & Benefits Review*, May/June, pp 28–39

Armstrong, M and Brown, D (2001) *Pay: The new dimensions*, Chartered Institute of Personnel and Development, London

Armstrong, M and Long, P (1994) *The Reality of Strategic HRM*, Institute of Personnel and Development, London

Armstrong, M and Murlis, H (1998) *Reward Management*, 4th edn, Kogan Page, London

Arnold, J, Robertson, I T and Cooper, C L (1991) *Work Psychology*, Pitman, London

Arthur, J (1990) *Industrial Relations and Business Strategies in American Steel Minimills*, unpublished PhD dissertation, Cornell University

Arthur, J (1992) The link between business strategy and industrial relations systems in American steel mills, *Industrial and Labor Relations Review*, 45(3), pp 488–506

Arthur, J (1994) Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover, *Academy of Management Review*, 37(4), pp 670–87

Atkinson, G (1989) *The Effective Negotiator*, Negotiating Systems Publications, Newbury

Atkinson, J (1984) Manpower strategies for flexible organizations, *Personnel Management*, August, pp 28–31

Atkinson, J and Meager, N (1986) *Changing Patterns of Work*, IMS/OECD, London

Bailey, T (1993) *Discretionary Authority and the Organization of Work: Employee participation and work reform since Hawthorne*, Working Paper, Columbia University, New York

Baillie, J (1995) *The Changing Nature of Work and the Psychological Contract*, IPD, London (unpublished)

Bales, R F (1950) *Interaction Process Analysis*, Addison-Wesley, Reading, Mass

Bandura, A (1977) *Social Learning Theory*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ

Bandura, A (1982) Self-efficacy mechanism in human agency, *American Psychologist*, 37, pp 122–47

Bandura, A (1986) *Social Boundaries of Thought and Action*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ

Barnard, C (1938) *The Functions of an Executive*, Harvard University Press, Cambridge, Mass

Barney, J (1991) Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, 17, pp 99–120

Bartlett, C A and Ghoshal, S (1989) *Managing Across Borders: The transnational solution*, Harvard Business School Press, Boston, Mass

Bartlett, C A and Ghoshal, S (1991) *Managing Across Borders: The transnational solution*, London Business School, London

Bartlett, C A and Ghoshal, S (1993) Beyond the M-form: toward a management theory of the firm, *Strategic Management Journal*, 14, pp 23–46

Bass, B M and Vaughan, J A (1966) *Training in Industry: The management of learning*, Tavistock, London

Basset, P and Cave, A (1993) *All for One: The future of trade unions*, Fabian Society, London

Bates, R A and Holton, E F (1995) Computerised performance monitoring: a review of human resource issues, *Human Resource Management Review*, Winter, pp 267–88

Beard, D (1993) Learning to change organizations, *Personnel Management*, January, pp 32–35

Beardwell, I (1998) Voices on, *People Management*, 28 May, pp 32–36

Becker, B E *et al* (1997) HR as a source of shareholder value: research and recommendations, *Human Resource Management*, Spring, 36(1), pp 39–47

Beckhard, R (1969) *Organization Development: Strategy and models*, Addison-Wesley, Reading, Mass

Beckhard, R (1989) A model for the executive management of transformational change, in *Human Resource Strategies*, ed G Salaman, Sage, London

Beer, M (1981) Performance appraisal: dilemmas and possibilities, *Organization Dynamics*, Winter, pp 24–36

Beer, M (1984) Reward systems, in *Managing Human Assets*, M Beer, B Spector, P R Lawrence, D Quinn Mills and R Walton, Free Press, New York

Beer, M, Eisenstat, R and Spector, B (1990) Why change programs don't produce change, *Harvard Business Review*, November-December, pp 158–66

Beer, M and Ruh, R A (1976) Employee growth through performance management, *Harvard Business Review*, July-August, pp 59–66

Beer, M and Spector, B (1985) Corporate transformations in human resource management, in *HRM Trends and Challenges*, ed R Walton and P Lawrence, Harvard University Press, Boston, Mass

Beer, M, Spector, B, Lawrence, P, Quinn Mills, D and Walton, R (1984) *Managing Human Assets*, Free Press, New York

Belbin, M (1981) *Management Teams: Why they succeed or fail*, Heinemann, London

Bell, W and Hanson, C (1987) *Profit Sharing and Profitability*, Kogan Page, London

Bennis, W (1960) *Organizational Development*, Addison-Wesley, Reading, Mass

Bennis, W and Nanus, B (1985) *Leaders*, Harper & Row, New York

Bento, R and Ferreira, L (1992) Incentive pay and organizational culture, in *Performance Measurement, Evaluation and Incentives*, ed W Bruns, Harvard Business School Press; Boston, Mass

Berlet, K and Cravens, D (1991) *Performance Pay as a Competitive Weapon*, Wiley, New York

Bernadin, H K, Kane, J S, Ross, S, Spina, J D and Johnson, D L (1995) Performance appraisal design, development and implementation, in *Handbook of Human Resource Management*, ed G R Ferris, S D Rosen and D J Barnum, Blackwell, Cambridge, Mass

Berridge, J (1992) Human resource management in Britain, *Employee Relations*, 14(5) pp 62–85

Bevan, S, Barber, I and Robinson, D (1997) *Keeping the Best: A practical guide to retaining key employees*, Institute for Employment Studies, Brighton

Bevan, S and Thompson, M (1991) Performance management at the crossroads, *Personnel Management*, November, pp 36–39

Billson, I (1998) How just-in-time training can support business-led competency development, *Competency*, Spring, pp 21–24

Birchall, D and Lyons, L (1995) *Creating Tomorrow's Organisation*, Pitman, London

Blackburn, R M and Mann, R (1979) *The Working Class in the Labour Market*, Macmillan, London

Blackler, F (1995) Knowledge, knowledge work and organizations, Organisation *Studies*, 16(6), pp 16–36

Blake, P (1998) The knowledge management explosion, *Information Today*, 15(1), pp 12–13

Blake, R and Mouton, J (1964) *The Managerial Grid*, Gulf Publishing, Houston

Blake, K, Shepart, H and Mouton, J (1964) Breakthrough in organizational development, *Harvard Business Review*, 42, pp 237–58

Blinkorn, S and Johnson, C (1991) Study shows personality tests are «useless» for predicting performance, *Personnel Management Plus*, 18 September, p 3

Blyton, P and Turnbull, P (eds) (1992) *Reassessing Human Resource Management*, Sage, London

Bontis, N (1996) There's a price on your head: managing intellectual capital strategically, *Business Quarterly*, Summer, pp 4–47

Bontis, N (1998) Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and models, *Management Decision*, 36(2), pp 63–76

Bontis, N, Dragonetti, N C, Jaconsen, K and Roos, G (1999) The knowledge toolbox: a review of the tools available to measure and manage intangible resources, *European Management Journal*, 17(4), pp 391–402

Boudreau, J W (1988) Utility analysis, in *Human Resource Management: Evolving roles and responsibilities*, ed L Dyer, Bureau of National Affairs, Washington, DC

Bower, J L (1982) Business policy in the 1980s, *Academy of Management Review*, 7(4), pp 630–38

Bowles, M L and Coates, G (1993) Image and substance: the management of performance as rhetoric or reality? *Personnel Review*, 22(2), pp 3–21

Boxall, P F (1992) Strategic HRM: a beginning, a new theoretical direction, *Human Resource Management Journal*, 2(3), pp 61–79

Boxall, P F (1993) The significance of human resource management: a reconsideration of the evidence, *International Journal of Human Resource Management*, 4(3), pp 645–65

Boxall, P (1994) Placing HR strategy at the heart of the business, *Personnel Management*, July, pp 32–35

Boxall, P (1996) The strategic HRM debate and the resource-based view of the firm, *Human Resource Management Journal*, 6(3), pp 59–75

Boxall, P (1999) Human resource strategy and competitive advantage: a longitudinal study of engineering consultancies, *Journal of Management Studies*, 36(4), pp 443–63

Boyatzis, R (1982) *The Competent Manager*, Wiley, New York

Boyett, J H and Conn, H P (1995) *Maximum Performance Management*, Glenbridge, Oxford

Braverman, H (1974) *Labour and Monopoly Capital*, Monthly Review Press, New York

Brayfield, A H and Crockett, W H (1955) Employee attitudes and employee performance, *Psychological Bulletin, 52*, pp 346–424

Brewster, C (1993) Developing a «European» model of human resource management, *International Journal of Human Resource Management*, 4(4), pp 765–84

Brewster, C (1999) Strategic human resource management: the value of different paradigms, in *Strategic Human Resource Management*, ed R S Schuler and S E Jackson, Blackwell, Oxford

Brewster, C and Holt Larsen, H (1992) Human resource management in Europe: evidence from ten countries, *International Journal of Human Resource Management*, 3(3), pp 409–34

Brewster, C and Lloyd, J (1994) The changing face of union negotiations, *Human Resources*, Summer, pp 148–52

Brown, D (1998) Presentation to the Compensation Forum meeting, February

Brown, J A C (1954) *The Social Psychology of Industry*, Penguin Books, Harmondsworth

Brown, W B D (1962) *Piecework Abandoned: The effect of wage incentive systems on managerial authority*, Heinemann, London

Brown, D and Armstrong, M (1997) Terms of endearment, *People Management*, 11 September, pp 36–38

Brown, D and Armstrong, M (1999) *Paying for Contribution*, Kogan Page, London

Brumbach, G B (1988) Some ideas, issues and predictions about performance management, *Public Personnel Management*, Winter, pp 387–402

Buchanan, D (1987) Job enrichment is dead: long live high performance work design! *Personnel Management*, May, pp 40–43

Buchanan, D and Huczynski, A (1985) *Organizational Behaviour*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ

Bulla, D N and Scott, P M (1994) Manpower requirements forecasting: a case example, in *Human Resource Forecasting and Modelling*, ed D Ward, T P Bechet and R Tripp, Human Resource Planning Society, New York

Burdett, J O (1991) What is empowerment anyway? *Journal of European Industrial Training*, 15(6), pp 23–30

Burgess, S and Rees, H (1996) Job tenure in Britain, *Economic Journal*, March, pp 334–44

Burgoyne, J (1988a) *Competency Approaches to Management Development*, Centre for the Study of Management Learning, University of Lancaster

Burgoyne, J (1988b) Management development for the individual and the organization, *Personnel Management*, June, pp 40–44

Burgoyne, J (1994) As reported in *Personnel Management Plus*, May, p 7

Burgoyne, J (1999) Design of the times, *People Management*, 3 June, pp 39–44

Burns, J M (1978) *Leadership*, Harper & Row, New York

Burns, T and Stalker, G (1961) *The Management of Innovation*, Tavistock, London

Burt, C (1954) The differentiation of intellectual ability, *British Journal of Educational Psychology*, 24

Campbell, J P (1990) Modelling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology, in *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, ed M P Dunnette and L M Hugh, Blackwell, Cambridge, Mass

Cannell, M and Wood, S (1992) *Incentive Pay: Impact and evolution*, Institute of Personnel Management, London

Cannon, T (2000) Knowledge entrepreneurs and the responsible corporation, in *Human Capital and Corporate Regulation*, ed A Carey and N Sleigh-Johnson, Institute of Chartered Accountants, London, pp 18–20

Capelli, P (2000) A market-driven approach to retaining talent, *Harvard Business Review*, January-February, pp 103–11

Cappelli, P and Crocker-Hefter, A (1996) *Organizational Dynamics*, Winter, pp 7–22

Capelli, P and Singh, H (1992) Integrating strategic human resources and strategic management, in *Research Frontiers in Industrial Relations and Human Resources*, ed D Lewin, O Mitchell and P Scheller, Industrial Relations Research Association Series, Industrial Relations Research Association, Madison, Wis

Cardy, R L and Dobbins, G H (1994) *Performance Appraisal: Alternative perspectives*, South-western Publishing, Cincinnati, Ohio

Carlton, I and Sloman, M (1992) Performance appraisal in practice, *Human Resource Management Journal*, 2(3), Spring, pp 80–94

Casson, J (1978) *Re-evaluating Company Manpower Planning in the Light of Some Practical Experiences*, Institute of Manpower Studies, Brighton

Cattell, R B (1963) *The Sixteen Personality Factor Questionnaire*, Institute for Personality and Ability Training, Ill

Cave, A (1994) *Organizational Change in the Workplace*, Kogan Page, London

Confederation of British Industry (CBI)/HAY Management Consultants (1996) *Trends in Pay and Benefits Systems* CBI, London CBI/Wyatt (1993) *Variable Pay*, CBI, London

Centre for Workforce Development (1998) *The Teaching Firm: Where productive work and learning converge*, Centre for Workforce Development, Newton, Mass

Chadwick, C and Cappelli, P (1998) Alternatives to generic strategy typologies in human resource management, in *Research in Personnel and Human Resource Management*, ed P Wright, L Dyer, J Boudreau and G Milkovichl, JAI, Greenwich, Conn

Chamberlain, N W and Kuhn, J (1965) *Collective Bargaining*, McGraw-Hill, New York

Chandler, A D (1962) *Strategy and Structure*, MIT Press, Cambridge, Mass

Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) (2000) *Report on Labour Turnover Survey*, CIPD, London

Chell, E (1985) *Participation and Organisation*, Macmillan, London

Chell, E (1987) *The Psychology of Behaviour in Organisations*, Macmillan, London

Child, J (1977) *Organization: A guide to problems and practice*, Harper & Row, London

Clegg, H (1976) *The System of Industrial Relations in Great Britain*, Blackwell, Oxford

Coleman, J S (1990) *foundations of Social Theory*, Harvard University Press, Cambridge, Mass

Collard, R (1992) Total quality: the role of human resources, in *Strategies for Human Resource Management*, ed M Armstrong, Kogan Page, London

Collard, R (1993) *Total Quality: Success through people*, IPM, London

Cook, M (1993) *Personnel Selection and Productivity*, Wiley, Chichester

Cooke, R and Lafferty, J (1989) *Organizational Culture Inventory*, Human Synergistic, Plymouth, MD

Cooper, C (2000) In for the count, *People Management*, 12 October, pp 28–33

Cooper, R (1973) Task characteristics and intrinsic motivation, *Human Relations*, August, pp 387–408

Coopers & Lybrand (1985) *A Challenge to Complacency: Changing attitudes to training*, Manpower Services Commission, Sheffield

Coopey, J and Hartley, J (1991) Reconsidering the case for organizational commitment, *Human Resource Management Journal*, 3, Spring, pp 18–31

Coyle, D (1996) Flexible jobs seen as future face of labour, *The Independent*, 8 March, p 4

Cross, M (1991) Monitoring multiskilling: the way to guarantee long-term change, *Personnel Management*, March, pp 44–49

Cyert, R M and March, J G (1963) *A Behavioural Theory of the Firm*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ

Dale, M (1994) Learning organizations, in *Managing Learning*, ed C Mabey and P Iles, Routledge, London

Daft, R L and Weick, K E (1984) Towards a model of organisations as interpretation systems, *Academy of Management Review*, 9, pp 284–95

Daniels, A C (1987) What is PM?, *Performance Management*, July, pp 8–12

Davenport, T H (1996) Why re-engineering failed: the fad that forgot people, *Fast Company*, Premier issue, pp 70–74

Davenport T O (1999) *Human-Capital*, Jossey Bass, San Francisco

Davenport, T H and Prusak, L (1998) *Working Knowledge: How organizations manage what they know*, Harvard Business School Press, Boston, Mass

Davis, L E (1966) The design of jobs, *Industrial Relations*, 6

Deal, T and Kennedy, A (1982) *Corporate Cultures*, Addison-Wesley, Reading, Mass

Deary, I J and Matthews, G (1993) Personality traits are alive and well, *The Psychologist*, 6, pp 299–311

Delaney, J T and Huselid, M A (1996) The impact of human resource management practices on perceptions of organisational performance, *Academy of Management Journal*, 39(4), pp 949–69

Delery, J E and Doty, H D (1996) Modes of theorizing in strategic human resource management: tests of universality, contingency and configurational performance predictions, *International Journal of Human Resource Management*, 6, pp 656–70

Deming, W E (1982) *Quality, Productivity and Competitive Position*, MIT Centre for Advanced Engineering Study, Cambridge, Mass

Deming, W E (1986) *Out of the Crisis*, MIT Centre for Advanced Engineering Study, Cambridge, Mass

Denison, D R (1996) What *is* the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars, *Academy of Management Review*, July, pp 619–54

Department of Employment (1994) *People and Companies: Employee involvement in Britain*, HMSO, London

Departments of Trade and Industry and Education and Employment (1997) *Partnerships at Work*, London

Digman, L A (1990) *Strategic Management: Concepts, decisions, cases*, Irwin, Georgetown, Ontario

Drucker, P (1951) *The New Society*, Heinemann, London

Drucker, P *(1955) The Practice of Management*, Heinemann, London

Drucker, P (1967) *The Effective Executive*, Heinemann, London

Drucker, P (1988) The coming of the new organization, *Harvard Business Review*, January-February, pp 45–53

Drucker, P (1993) *Post-Capitalist Society*, Butterworth-Heinemann, Oxford

Drucker, P (1995) The information executives truly need, *Hartford-Business Review*, January-February, pp 54–62

Dulewicz, V (1989) Assessment centres as the route to competence, *Personnel Management*, November, pp 56–59

Dulewicz, V and Higgs, M (1999) The seven dimensions of emotional intelligence, *People Management*, 28 October, p 53

Duncan, C (1989) Pay and payment systems, in *A Handbook of Industrial Relations Practice*, ed B Towers, Kogan Page, London

Dunlop, J T (1958) *Industrial Relations Systems*, Holt, New York

Dyer, L and Holder, G W (1998) Strategic human resource management and planning, in *Human Resource Management: Evolving ivies and responsibilities*, ed L Dyer, Bureau of National Affairs, Washington, DC

Dyer, L and Reeves, T (1995) Human resource strategies and firm performance: what do we know and where do we need to go? *International Journal of Human Resource Management*, 6(3), September, pp 656–70

Eagleton, T (1983) *Literary Theory*, Blackwell, Oxford

Easterby-Smith, M (1997) Disciplines of organizational learning: contributions and critiques, *Human Relations*, 50(9), pp 1085–1113

Edenborough, R (1994) *Using Psychometrics*, Kogan Page, London

Edvinson, L and Malone, M S (1997) *Intellectual Capital: Realizing your company's true value by finding its hidden brainpower*, Harper Business, New York

Edwards, M R and Ewen, A T (1996) *360-degree Feedback*, American Management Association, New York

Edwards, M R, Ewen, A T and O'Neal, S (1994) Using multi-source assessment to pay people not jobs, *ACA Journal*, Summer, pp 6–17

Egan, G (1990) *The Skilled Helper: A systematic approach to effective helping*, Brooks Cole, London

Egan, G (1995) A clear path to peak performance, *People Management*, 18 May, pp 34–37

Eggert, M (1991) *Outplacement: A guide to management and delivery*, Institute of Personnel Management, London

Ehrenberg, R G and Smith, R S (1994) *Modern Labor Economics*, HarperCollins, New York

Eldridge, J and Crombie, A (1974) *The Sociology of Organizations*, Allen & Unwin, London

Elliot, L (1996) Dealing with the dirty end of jobs for life, *The Guardian*, 23 April, p 14

Elliott, R F (1991) *Labor Economics*, McGraw-Hill, Maidenhead

Emery, F F (1980) Designing socio-technical systems for greenfield sites, *Journal of Occupational Behaviour*, 1(1), pp 19–27

Engelmann, C H and Roesch, C H (1996) *Managing Individual Performance*, American Compensation Association, Scottsdale, Ariz

Eraut, M J *et al* (1998) Development of knowledge and skills in employment, *Economic and Social Research Council*, London

Erez, M (1977) Feedback: a necessary condition for the goal-setting performance relationship, *Journal of Occupational Psychology*, 62(5), pp 624–27

Erez, M and Zidon, I (1984) Effect of good acceptance on the relationship of goal difficulty on performance, *Journal of Applied Psychology*, 69(1), pp 69–78

Eysenck, H J (1953) *The Structure of Human Personality*, Methuen, London

Farnham, D (2000) *Employee Relations in Context*, 2nd edn, Institute of Personnel and Development, London

Fayol, H (1916) *Administration Industrielle tr General*, et C Storrs as *General and Industrial Management*, Pitman, London, 1949

Fein, M (1970) *Approaches to Motivation*, Lawrence Erlbaum, Hillsdale, NJ

Fernie, S, Metcalf, D and Woodland, S (1994) *What Has Human Resource Management Achieved in the Workplace?* Employment Policy Institute, London

Fiedler, F (1967) *A Theory of Leadership Effectiveness*, McGraw-Hill, New York

Fitz-enj, J (2000) *The ROI of Human Capital*, American Management Association, New York

Flanders, A (1970) *Management and Unions: The theory and reform of industrial relations*, Faber and Faber, London

Fletcher, C (1984) What's new in performance appraisal, *Personnel Management*, February, pp 20–22

Fletcher, C (1991) Study shows personality tests are «useless» for predicting performance, *Personnel Management Plus*, p 3

Fletcher, C (1993) *Appraisal: Routes to improved performance*, Institute of Personnel Management, London

Fletcher, C and Williams, R (1992) The route to performance management, *Personnel Management*, October, pp 42–47

Fletcher, S (1991) *NVQs, Standards and Competence*, Kogan Page, London

Fletcher, S (1992) *Competence-Based Assessment Techniques*, Kogan Page, London

Follett, M P (1924) *Creative Experience*, Longmans Green, New York

Fombrun, C J, Tichy, N M and Devanna, M A (1984) *Strategic Human Resource Management*, Wiley, New York

Fonda, N (1989) Management development: the missing link in sustained business performance, *Personnel Management*, December, pp 50–53

Fowler, A (1987) When chief executives discover HRM, *Personnel Management*, January, p 3

Fowler, A (1990) Performance Management: the MBO of the 90s, *Personnel Management*, July, pp 47–51

Fowler, A (1991a) An even-handed approach to graphology, *Personnel Management*, March, pp 40–43

Fowler, A (1991b) How to conduct interviews effectively, *Personnel Management Plus*, August, pp 20–21

Fowler, A (1993) Implement a customer care scheme, *Personnel Management Plus*, January, pp 23–24

Fowler, A (1994) How to obtain an Investors in People Award, *Personnel Management Plus*, June, pp 31–32

Fowler, A (1996) *Induction*, 3rd edn, Institute of Personnel and Development, London

Fox, A (1966) Industrial sociology and industrial relations, *Royal Commission on Trade Unions and Employers Associations Research Paper no* 3, HMSO, London

Fox, A (1973) *Beyond Contract*, Faber and Faber, London

Fox, A and Flanders, A (1969) Collective bargaining: from Donovan to Durkheim, in *Management and Unions*, ed A Flanders, Faber and Faber, London

Freeman, R and Medoff, J (1984) *What do Unions do?* Basic Books, New York

French, J R and Raven, B (1959) The basis of social power, in *Studies in Social Power*, ed D Cartwright, Institute for Social Research, Ann Arbor, Mich

French, W L and Bell, C H (1990/1994) *Organization Development*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ

French, W L, Kast, F E and Rosenzweig, J E (1985) *Understanding Human Behaviour in Organizations*, Harper & Row, New York

Friedman, A (1977) *Industry and Labour: Class structure and monopoly capitalism*, Macmillan, London

Furnham, A (1990) A question of competency, *Personnel Management*, June, p 37

Furnham, A and Gunter, B (1993) *Corporate Assessment*, Routledge, London

Gagnrwé, R M (1977) *The Conditions of Learning*, 3rd edn, Rinehart and Winston, New York

Galbraith, J R (1973) *Organizational Design*, Addison-Wesley, Reading, Mass

Gall, G (1993) *New Trade Union Recognition Agreements in Britain*, University of Stirling Gallic, D, White, M, Cheng, Y and Tomlinson, M (1998) *Restructuring the Employment Relationship*, Clarendon Press, Oxford

Gallie, D, White, M, Cheng, Y and Tomlinson, M (1998) *Restructuring the Employment Relationship*, Clarendon Press, Oxford

Gannon, M (1995) Personal development planning, in *The Performance Management Handbook*, ed M Walters, Institute of Personnel and Development, London

Garratt, R (1990) *Creating a Learning Organization*, Institute of Directors, London

Garvin, D A (1993) Building a learning organization, *Harvard Business Review*, July-August, pp 78–91

Gennard, J and Judge, G (1997) *Employee Relations*, Institute of Personnel and Development, London

Gennard, J and Kelly, J (1994) Human resource management: the views of personnel directors, *Human Resource Management Journal*, 5(1), pp 15–32

Geppert, M (1996) Paths of managerial learning in the East German context, *Organization Studies*, 17(2), pp 249–68

Ghoshal, S and Bartlett, C A (1993) Changing the role of top management: beyond structure to process, *Harvard Business Review*, January-February, pp 86–96

Gilbert, D and Abosch, K S (1996) *Improving Organizational Effectiveness Through Broadbanding*, American Compensation Association, Scottsdale, Ariz

Giles, E and Williams, R (1991) Can the personnel department survive quality management? *Personnel Management*, April, pp 28–33

Giles, L, Kodz, J and Evans, C (1997) *Productive Skills for Process Operatives*, Institute of Employment Studies, IES Report 336

Glaze, T (1989) Cadbury's dictionary of competence, *Personnel Management*, July, pp 44–48

Gluckman, M (1964) *Closed Systems and Open Minds*, Oliver and Boyd, London

Goldthorpe, J H, Lockwood, D C, Bechofer, F and Platt, J (1968) *The Affluent Worker: Industrial attitudes and behaviour*, Cambridge University Press, Cambridge

Goleman, D (1995) *Emotional Intelligence*, Bantam, New York

Goleman, D (1999) *Emotional Intelligence*, Presentation at IPD Conference, October

Gomez-Mejia, L R and Balkin, D B (1992) *Compensation, Organisational Strategy, and Firm Performance*, Southwestern Publishing, Cincinnati

Goold, M and Campbell, A (1986) *Strategies and Styles: The role of the centre in managing diversified corporations*, Blackwell, Oxford

Gospel, H (1992) *Markets, Firms and the Management of Labour*, Cambridge University Press, Cambridge

Grant, R M (1991) The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation, *California Management Review*, 33(3), pp 114–35

Gratton, L (1999) People processes as a source of competitive advantage, *in Strategic Human Resource Management*, ed L Gratton, V H Hailey, P Stiles and C Truss, Oxford University Press, Oxford

Gratton, L *et al* (1999) *Strategic Human Resource Management*, Oxford University Press, Oxford

Gratton, L and Hailey V H (1999) The rhetoric and reality of new careers, in *Strategic Human Resource Management, ed* L Gratton, V H Hailey, P Stiles and C Truss; Oxford University Press, Oxford

Grint, K (1993) What's wrong with performance appraisal? A critique and a suggestion, *Human Resource Management Journal*, Spring, pp 61–77

Gross, SE (1995) Compensation for Teams, Hay, New York

Guest, D E (1984) What's new in motivation, *Personnel Management*, May, pp 30–33

Guest, D E (1987) Human resource management and industrial relations, *Journal of Management Studies*, 14(5), pp 503–21

Guest, D E (1989a) Human resource management: its implications for industrial relations, in *New Perspectives on Human Resource Management*, ed J Storey, Routledge, London

Guest, D E (1989b) Personnel and HRM: can you tell the difference? *Personnel Management*, January, pp 48–51

Guest, D E (1990) Human resource management and the American dream, *Journal of Management Studies*, 27(4), pp 378–97

Guest, D E (1991) Personnel management: the end of orthodoxy, *British Journal of Industrial Relations*, 29(2), pp 149–76

Guest, D E (1992a) Human resource management in the UK, in *The Handbook of Human Resource Management*, ed B Towers, Blackwell, Oxford

Guest, D E (1992b) Motivation after Herzberg, unpublished paper delivered at the Compensation Forum, London

Guest; D E (1993) Current perspectives on human resource management in the United Kingdom, in *Current Trends in Human Resource Management in Europe*, ed C Brewster, Kogan Page, London

Guest, D E (1995) Human resource management: trade unions and industrial relations, in *Human Resource Management: A Critical Text*, ed J Storey, Routledge, London

Guest, D E (1997) Human resource management performance: a review of the research agenda, *International Journal of Human Resource Management*, 8(3), pp 263–76

Guest, D E (1999a) Human resource management: the worker's verdict, *Human Resource Management Journal*, 9(2), pp 5–25

Guest, D (1999b) Do people strategies realy enchance business success and if so, why don't more people use them? Presentation at the Annual Conference of the Institute of Personnel and Development, October

Guest, D E and Conway, N (1997) *Employee Motivation and the Psychological Contract*, Institute of Personnel and Development, London

Guest, D E and Conway, N (1998) *Fairness at Work and the Psychological Contract*, Institute of Personnel and Development, London

Guest, D E *et al* (1996) *The State of the Psychological Contract in Employment*, Institute of Personnel and Development, London

Guest, D E and Fatchett, D (1974) *Worker Participation: Industrial control and performance*, Institute of Personnel Management, London

Guest, D E and Hoque, K (1994) Yes, personnel management does make the difference, *Personnel Management*, November, pp 40–44

Guest, D E and Hoque, K (1995) An assessment and further analysis of the 1990 Workshop Industrial Relations Survey, in *The Contribution of Personnel Management to Organizational Performance*, ed D E Guest *et al*, IPD, London

Guest, D E and Horwood, R (1981) Characteristics of the successful personnel manager, *Personnel Management*, May, pp 18–23

Guest, D E, Michie, J, Sheehan, M and Conway, N (2000) *Employment Relations, HRM and business performance*, Institute of Personnel and Development, London

Guest, D, Michie, J, Sheehan, S and Metochi, M (2000) *Effective People Management: Initial findings of The Future of Work survey*, Chartered Institute of Personnel and Development, London

Guest, D E and Peccei, R (1994) The nature and causes of effective human resource management, *British Journal of Industrial Relations*, June, pp 219–42

Guilford, J P (1967) *The Nature of Human Intelligence*, McGraw-Hill, New York

Gunnigle, P and Moore, S (1994) Linking business strategy and human resource management: issues and implications, *Personnel Review*, 23(1), pp 63–83

Guzzo, R A and Noonan, K A (1994) Human resource practices as communication and the psychological contract, *Human Resource Management*, Fall

Hackman, J R and Oldham, G R (1974) Motivation through the design of work: test of a theory, *Organizational Behaviour and Human Performance*, 16(2), pp 250–79

Hague, H (1996) The end for merit pay? *Personnel Today*, 4 June, pp 28–29

Hall, P and Norris, P (1992) Development centres: making the learning organization happen, *Human Resources*, Autumn, pp 126–28

Hall, R (1992) The strategic analysis of intangible resources, *Strategic Management Journal*, 13, pp 135–44

Hall, R (1996) Supply Change Management: the challenge for the 21st century, Paper presented to the CIPS Conference at Durham University Business School, 9 May

Halpin, A and Winer, B A (1957) *Factorial Study of the Leader Behaviour Description*, Ohio State University

Hamblin, A C (1974) *Evaluation and Control of Training*, McGraw-Hill, Maidenhead

Hamel, G and Prahalad, C K (1989) Strategic intent, *Harvard Business Review*, May-June, pp 63–76

Handy, C (1981) *Understanding Organizations*, Penguin, Harmondsworth

Handy, C (1984) *The Future of Work*, Blackwell, Oxford

Handy, C (1989) *The Age of Unreason*, Business Books, London

Handy, C (1994) *The Empty Raincoat*, Hutchinson, London

Handy, L, Devine, M and Heath, L (1996) *360-degree Feedback: Unguided missile or powerful weapon?* Ashridge Management Group, Berkhamsted

Hansen, M T, Nohria, N and Tierney, T (1999) What's your strategy for managing knowledge? *Harvard Business Review*, March-April, pp 106–16

Harre, R (1979) *Social Being*, Blackwell, Oxford

Harrison, R (1972) Understanding your organization's character, *Harvard Business Review*, 5, pp 119–28

Harrison, R (1992) *Employee Development*, 1st edn, Institute of Personnel Management, London

Harrison, R (1997) *Employee Development*, 2nd edn, Institute of Personnel and Development, London

Hartle, F (1995) *Transforming the Performance Management Process*, Kogan Page, London

Harvey-Jones, J (1989) *Making it Happen*, Collins, Glasgow

Hawkins, K A (1979) *A Handbook of Industrial Relations Practice*, Kogan Page, London

Hayes Committee on Personnel Management (1972) *Training for the Management of Human Resources*, Department of Employment, HMSO, London

Hegarty, S (1995) Self service, *Personnel Today*, 6 June, pp 25–26

Heider, F (1958) *The Psychology of Interpersonal Relationships*, Wiley, New York

Heinrich, H W (1959) *Industrial Accident Prevention*, McGraw-Hill, New York

Hendry, C (1995) *Human Resource Management: A strategic approach to employment*, Butterworth-Heinemann, Oxford

Hendry, C and Pettigrew, A (1986) The practice of strategic human resource management, *Personnel Review*, 15, pp 2–8

Hendry, C and Pettigrew, A (1990) Human resource management: an agenda for the 1990s, *International Journal of Human Resource Management*, 1(3), pp 17–43

Hermanson, R (1964) *Accounting for Human Assets*, Bureau of Business and Economic Research, Michigan State University, Occasional Paper, November

Herriot, P, Hirsh, W and Riley, P (1998) *Trust and Transition: Managing the employment relationship*, Wiley, Chichester

Herzberg, F (1968) One more time: how do you motivate employees?, *Harvard Business Review*, January-February, pp 109–20

Herzberg, F W, Mausner, B and Snyderman, B (1957) *The Motivation to Work*, Wiley, New York

Heskett, J (1986) *Managing in the Service Economy*, Harvard Business School Press, Boston, Mass

Hiltrop, J M (1995) The changing psychological contract: the human resource challenge of the 1990s, *European Management Journal*, 13(3), September, pp 286–94

Hofstede, G (1980) *Cultural Consequences: International differences in work-related values*, Sage, Beverley Hills, Calif

Holbeche, L (1994/1995) *Career Development in Flatter Structures*, Roffey Park Management Institute, Horsham

Holbeche, L (1997) *Career Development: The impact of flatter structures on careers*, Butterworth-Heinemann, Oxford

Holbeche, L (1998) *Motivating People in Lean Organizations*, Butterworth-Heinemann, Oxford

Holt, A and Andrews, H (1993) *Principles of Health and Safety at Work*, IOSH, London

Honey, P (1998) The debate starts here, *People Management*, 1 October, pp 28–29

Honey, P and Mumford, A (1986) *The Manual of Learning Styles*, Peter Honey, Maidenhead

Hope-Hailey, V, Gratton, L, McGovern, P, Stiles, P and Truss, C (1998) A chameleon function? HRM in the '90s, *Human Resource Management Journal*, 7(3), pp 5–18

Hoyle, E (1995) The school as a learning organisation, Paper delivered at the AERA Conference, San Francisco, April

Huczynski, A and Fitzpatrick, M J (1989) *Managing Employee Absence for a Competitive Edge*, Pitman, London

Hulin, C L and Blood, M R (1968) Job enlargement, individual differences and worker responses, *Psychological Bulletin*, 69(1)

Hull, C (1951) *Essentials of Behaviour*, Yale University Press, New Haven, Conn

Humble, J (1963) Programmitis and crown princes, *The Manager*, December

Humble, J (1970) *Management by Objectives in Action*, McGraw-Hill, Maidenhead

Hunter, J E and Hunter, R F (1984) Validity and utility of alternative predictors of job performance, *Psychological Bulletin*, 96(1)

Huselid, M A (1995) The impact of human resource management: an agenda for the 1990s, *International Journal of Human Resource Management*, 1(1), pp 17–43

Huselid, M A and Becker, B E (1996) Methodological issues in cross-sectional and panel estimates of the human resource-firm performance link, *Industrial Relations*, 35(3), pp 400–22

Hutchinson, S and Wood, S (1995) *Personnel and the Line: Developing the employment relationship*, IPD, London

Hutton, W (1995) *The State We're In*, Cape, London

IBM/Towers Perrin (1992) *Priorities for Competitive Advantage*, Towers Perrin, New York

Ichniowski, C, Shaw, K and Prennushi, G (1997) The effects of human resource management practices on productivity: a study of steel finishing lines, *American Economic Review*, June

Incomes Data Services (IDS) (1997) *IDS Study no 626, Performance Management*, May, Incomes Data Services, London

IDS (1993) Managers, teams and reward, *IDS Management Pay Review*, August, pp 20–23

IDS (1995) Executive benefits, *Management Pay Review* no 174, August

Industrial Participation Association (1995) *Towards Industrial Partnership*, IPA, London

Industrial Society (1974) *Practical Policies for Participation*, Industrial Society, London

Institute of Personnel and Development (IPD) (1993a) *Code of Professional Conduct*, IPD, London

IPD (1993b) *Quality: People management matters*, IPD, London

IPD (1993c) *Code on Employee Involvement and Participation*, IPD, London

IPD (1994) *People Make the Difference*, IPD, London

IPD (1995) *The Development of the New Psychological Contract* (unpublished)

IPD (1997a) *The IPD Guide on Implementing Computerised Personnel Systems*, IPD, London

IPD (1997b) *IPD Key Facts on Psychological Testing*, IPD, London

IPD (1998a) *IPD 1998 Performance Pay Survey: Executive summary*, IPD, London

IPD (1998b) *The IPD Guide to Outsourcing*, IPD, London

IPD (1988c) *Getting Fit and Staying Fit: Developing lean and responsive organisations*, IPD, London

IPD (1999a) *The IPD Guide on Using Your Computerised Personnel Effectively, IPD*, London

IPD (1999b) *Organisational Development — Whose Responsibility?*, IPD, London

IPD (1999c) IPD *Key Facts on References*, IPD, London

Institute of Personnel Management (IPM) (1992a) *Performance Management in the UK: An analysis of the issues*, IPM, London

IPM (1992b) *Statement on Counselling in the Workplace*, IPM, London

Inland Revenue Service (IRS) (1991) 20 years of industrial relations, *IRS Employment Trends* no 500, IRS, p 2

IRS (1993) Multi-employer bargaining, *IRS Employment Trends* no 544, IRS, pp 6–8

IRS (1994a) Management development, *IRS Employee Development Bulletin* no 54, June, IRS, pp 10–12

IRS (1994b) Where are the unions going, *IRS Employment Trends* no 556, IRS, pp 14–16

IRS (1996) Using human resources to achieve strategic objectives, *IRS Management Review*, 1 (2), July

IRS (1998) Pay prospects survey, *Pay and Benefits Bulletin* no 45, November, pp 10–13

IRS (2000) *IRS Employee Development Bulletin*, November, IRS, pp 8–12

Ishikawa, K (1976) *Guide to Quality Control*, Asian Productivity Organization, Tokyo

Jackson, L (1989) Transforming management performance: a competency approach, Presentation at the Institute of Personnel Management annual conference, October (unpublished)

James, R and Sells, S B (1981) Psychological climate: theoretical perspectives and empirical research, in *Towards a Psychology of Situations: An interactional perspective*, ed D Magnusson, Erlbaum, Hillsdale, NJ

Janis, I (1972) *Victims of Groupthink*, Houghton Mifflin, Boston, Mass

Jaques, E (1961) *Equitable Payment*, Heinemann, London

Johnson, G and Scholes, K (1993) *Exploring Corporate Strategy*, Prentice-Hall, Hemel Hempstead

Johnston, J (1991) An empirical study of repatriation of managers in UK multi-nationals, *Human Resource Management Journal*, 1(4), pp 102–8

Jones, P, Palmer, J, Whitehead, D and Needham, P (1995) Prisms of performance, *Ashridge Journal*, April, pp 10–14

Jones, T W (1995) Performance management in a changing context, *Human Resource Management*, Fall, pp 425–42

Jung, C (1923) *Psychological Types*, Routledge and Kegan Paul, London

Juran, J N (1979) *Quality Control Handbook*, McGraw-Hill, New York

Kahn, R (1974) *Organizational Stress*, Wiley, New York

Kahn-Freund, O (1972) *Labour and the Law*, Stevens, London

Kakabadse, A (1983) *The Politics of Management*, Gower, Aldershot

Kalleberg, A L and Loscocco, K A (1983) Aging, values and rewards: explaining age differences in job satisfaction, *American Sociological Review*, 48, pp 323–36

Kamoche, K (1996) Strategic human resource management within a resource capability view of the firm, *Journal of Management Studies*, 33(2), pp 213–33

Kandola, R and Fullerton, J (1994) *Managing the Mosaic: Diversity in action*, Institute of Personnel and Development, London

Kane, J S (1996) The conceptualisation and representation of total performance effectiveness, *Human Resource Management Review*, Summer, pp 123–45

Kanter, R M (1984) *The Change Masters*, Allen & Unwin, London

Kanter, R M (1989) *When Giants Learn to Dance*, Simon & Schuster, London

Kaplan, R S and Norton, D P (1992) The balanced scorecard: measures that drive performance, *Harvard Business Review*, January-February, pp 71–79

Katz, D and Kahn, R (1964) *The Social Psychology of Organizations*, Wiley, New York

Katzenbach, J and Smith, D (1993) *The Magic of Teams*, Harvard Business School Press, Boston, Mass

Kay, J (1993) *Functions of Corporate Success*, Oxford University Press, Oxford

Keenoy, T (1990a) HRM: a case of the wolf in sheep's clothing, *Personnel Review*, 19(2), pp 3–9

Keenoy, T (1990b) HRM: rhetoric, reality and contradiction, *International Journal of Human Resource Management*, 1(3), pp 363–84

Keenoy, T (1997) HRMism and the images of re-presentation, *Journal of Management Studies*, 4(5), pp 825–41

Keenoy, T and Anthony, P (1992) HRM: metaphor, meaning and morality, in *Reassessing Human Resource Management*, ed P Blyton and P Turnbull, Sage, London

Keep, E (1989) Corporate training strategies, in *New Perspectives on Human Resource Management*, ed J Storey, Blackwell, Oxford

Kelley, H H (1967) Attribution theory in social psychology, in *Nebraska Symposium on Motivation*, ed D Levine, University of Nebraska Press, Lincoln, Neb

Kelly, G (1955) *The Psychology of Personal Constructs*, Norton, New York

Kenney, J and Reid, M (1994) *Training Interventions*, 4th edn, Institute of Personnel and Development, London

Kessels, J (1996) Knowledge productivity and the corporate curriculum, in *Knowledge Management: Organisation, competence and methodology: proceedings of the Fourth International ISMICK Symposium*, ed J F Scjhreinmakers, Rotterdam, October

Kessler, S and Bayliss, F (1992) *Contemporary British Industrial Relations*, Macmillan, London

Kessler, S and Undy, R (1996) *The New Employment Relationship: Examining the psychological contract*, Institute of Personnel and Development, London

Kirkpatrick, D L (1994) *Evaluating Training Programs*, Berret-Koehler, San Francisco

Kissler, G D (1994) The new employment contract, *Human Resource Management*, Fall, 33(3), pp 335–52

Knowles, M S (1989) Everything you wanted to know from Malcolm Knowles, *Training*, August, pp 8–10

Kochan, T A and Dyer, L (1993) Managing transformational change: the role of human resource professionals, *International Journal of Human Resource Management*, 4(3), pp 569–90

Kohn, A (1993) Why incentive plans cannot work, *Harvard Business Review*, September-October, pp 54–63

Kolb, D A, Rubin, I M and McIntyre, J M (1974) *Organizational Psychology: An experimental approach*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ

Kotter, J (1990) What leaders really do, *Harvard Business Review*, May-June, pp 103–11

Kotter, J J (1995) *A 20% Solution: Using rapid re-design to build tomorrow's organization today*, Wiley, New York

Koys, D and De Cotiis, T (1991) Inductive measures of organizational climate, *Human Relations*, 44, pp 265–85

Landy, F and Farr, J (1980) Performance ratings, *Psychological Bulletin*, 87, pp 72–107

Latham, G and Locke, R (1979) Goal setting: a motivational technique that works, *Organizational Dynamics*, Autumn, pp 68–80

Latham, G P, Saari, L M, Pursell, E D and Campion, M A (1980) The situational interview, *Journal of Applied Psychology*, 65, pp 442–17

Lawler, E E (1969) Job design and employee motivation, *Personnel Psychology*, 22, pp 426–35

Lawler, E E (1986) What's wrong with point-factor job evaluation, *Compensation and Benefits Review*, March-April, pp 20–28

Lawler, E E (1990) *Strategic Pay*, Jossey Bass, San Francisco

Lawrence, P R and Lorsch, J W (1969) *Developing Organizations*, Addison-Wesley, Reading, Mass

Lawrence, P R and Lorsch, J W (1976) *Organization and Environment*, Harvard University Press, Cambridge, Mass

Lawson, P (1995) Performance management: an overview, in *The Performance Handbook*, ed M Walters, Institute of Personnel and Development, London

Leavitt, H J (1951) Some effects of certain communication patterns on group performance, *Journal of Abnormal Psychology*, 14(3), pp 457–81

Legge, K (1978) *Power, Innovation and Problem Solving in Personnel Management*, McGraw-Hill, Maidenhead

Legge, K (1987) Women in personnel management: uphill climb or downhill slide? in *Women in a Man's World*, ed A Spencer and D Podmore, Tavistock Publications, London

Legge, K (1989) Human resource management: a critical analysis, in *New Perspectives in Human Resource Management*, ed J Storey, Routledge, London

Legge, K (1995) *Human Resource Management: Rhetorics and realities*, Macmillan, London

Legge, K (1998) The morality of HRM, in *Experiencing Human Resource Management*, ed C Mabey, D Skinner and T Clark, Sage, London

Lengnick-Hall, C A and Lengnick-Hall, M L (1990) *Interactive Human Resource Management and Strategic Planning*, Quorum Books, Westport

Leventhal, G S (1980) What should be done with equity theory? in *Social Exchange: Advances in theory and research*, ed G K Gergen, M S Greenberg and R H Willis, Plenum, New York

Levinson, D (1978) *The Seasons of Man's Life*, Knopf, New York

Levitt, T (1983) *The Marketing Imagination*, Free Press, New York

Lewin, K (1947) Frontiers in group dynamics, *Human Relations*, 1(1), pp 5–42

Lewin, K (1951) *Field Theory in Social Science*, Harper & Row, New York

Liff, S (2000) Manpower or HR planning: what's in a name? in *Personnel Management*, 3rd edn, ed S Bach and K Sisson, Blackwell, Oxford

Likert, R (1961) *New Patterns of Management*, Harper & Row, New York

Likert, R (1967) *The Human Organization*, McGraw-Hill, New York

Littler, C and Salaman, G (1982) Bravermania and beyond: recent theories of the labour process, *Sociology*, 16(2), pp 215–69

Litwin, G H and Stringer, R A (1968) *Motivation and Organizational Climate*, Harvard University Press, Boston, Mass

Locke, E A (1984) Effect of self-efficacy, goals and task strategies on task performance, *Journal of Applied Psychology*, 69(2), pp 241–51

London, M and Beatty, R W (1993) 360-degree feedback as competitive advantage, *Human Resource Management*, Summer-Fall, pp 353–72

Lorenz, K (1966) *On Aggression*, Methuen, London

Lowry, P (1990) as reported in *Personnel Management Plus*, December, p 7

Lupton, T (1975) Best fit in the design of organizations, *Personnel Review*, 4(1), pp 15–22

Luthans, F and Kreitner, R (1975) *Organizational Behaviour Modification*, Scott-Foresman, Glenview, Ill

Mabey, C and Salaman, G (1995) *Strategic Human Resource Management*, Blackwell Business, Oxford

Mabey, C, Skinner, D and Clark, T (1998) *Experiencing Human Resource Management*, Sage, London

McCartan, P (1998) Fairness at work: developing labour-management partnerships, Presentation at IPD National Conference, Harrogate

McClelland, G (1963) *British Journal of Industrial Relations*, June, p 278

McCormick, E J, Jeanneret, P R and Mecham, R C (1972) A study of job characteristics and job dimensions based on the Position Analysis Questionnaire (PAQ), *Journal of Applied Psychology*, 56, pp 347–68

McCrae, R and Costa, P (1989) More reasons to adopt the five factor model, *American Psychologist*, 44, pp 451–52

MacDuffie, J P (1995) Human resource bundles and manufacturing performance, *Industrial Relations Review*, 48(2), pp 199–221

McGregor, D (1957) An uneasy look at performance appraisal, *Harvard Business Review*, May-June, pp 89–94

McGregor, D (1960) *The Human Side of Enterprise*, McGraw-Hill, New York

Mackay, L and Torrington, D (1986) *The Changing Nature of Personnel Management*, Institute of Personnel Management, London

MacLachlan, R (1994) Robust research – or just headline-seeking analysis? *Personnel Management Plus*, June, p 9

McLean, A (1981) Organization development: a case of the Emperor's new clothes? *Personnel Review*, 4(1), pp 38–46

Macneil, R (1985) Relational contract: what we do and do not know, *Wisconsin Law Review*, pp 483–525

Maier, N (1958) *The Appraisal Interview*, Wiley, New York

Makin, P, Cooper, C and Cox, C (1996) *Organizations and the Psychological Contract*, BPS Books, Leicester

Mangham, L L (1979) *The Politics of Organizational Change*, Associated Business Press, London

Manpower Services Commission (1981) *Glossary of Training Terms*, 3rd edn, HMSO, London

Mansfield, R (1999) What is "competence" all about? *Competency*, 6(3), pp 24–28

Mant, A (1970) *The Experienced Manager*, British Institute of Management, London

Mant, A (1996) The psychological contract, Presentation at IPD National Conference, October

Marchington, M (1985) *Joint Consultation Revisited*, Glasgow University, Glasgow

Marchington, M (1995a) Fairy tales and magic wands: new employment practices in perspective, *Employee Relations*, Spring, pp 51–66

Marchington, M (1995b) Employee relations, in *Strategic Prospects for HRM*, ed S Tyson, Institute of Personnel and Development, London

Marchingon, M and Goodman, J (1992) *New Developments in Employee Involvement*, Employment Department, Sheffield

Marchington, M and Wilkinson, A (1996) *Core Personnel and Development*, Institute of Personnel and Development, London

Margerison, C (1976) A constructive approach to appraisal, *Personnel Management*, July, pp 30–33

Margerison, C and McCann, R (1986) The Margerison/McCann team management resource: theory and application, *International Journal of Manpower*, 7(2), pp 1–32

Marginson, P and Sisson, K (1990) Single table talk, *Personnel management*, May, pp 46–49

Marginson, P, Armstrong, P, Edwards, P and Purcell, J (1993) The control of industrial relations in large companies: an initial analysis of the Second Company Level Industrial Relations Survey, *Warwick Papers in Industrial Relations* no 45, University of Warwick, Coventry

Markham, C (1987) *Practical Consulting*, Institute of Chartered Accountants, London

Marsden, D and French, S (1998) *What a Performance: Performance-related pay in the public services*, Centre for Economic Performance, London

Marsh, A (1981) *Employee Relations Policy and Decision Making*, Gower, Aldershot

Marsick, V J (1994) Trends in managerial invention: creating a learning map, *Management Learning*, 21(1), pp 11–33

Martin, A O (1967) *Welfare at Work*, Batsford, London

Marx, K (tr 1976) *Capital*, Penguin, Harmondsworth

Maslow, A (1954) *Motivation and Personality*, Harper & Row, New York

Mayo, A (1992) A framework for career management, *Personnel Management*, February, pp 36–39

Mayo, A (1999) Making human capital meaningful, *Knowledge Management Review*, January-February, pp 26–29

Mayo, A and Lank, E (1994) *The Power of Learning: A guide to gaining competitive advantage*, Institute of Personnel and Development, London

Mayo, E (1933) *Human Problems of an Industrial Civilisation*, Macmillan, London

Mecklenberg, S, Deering, A and Sharp, D (1999) Knowledge management: a secret engine of corporate growth, *Executive Agenda*, 2, pp 5–15

Meyerson, D and Martin, J (1987) Cultural Studies and integration of three different views, *Journal of Management Studies*, 24(6), pp 623–47

Miles, R E and Snow, C C (1978) *Organizational Strategy, Structure and Process*, McGraw-Hill, New York

Miller, E and Rice, A (1967) *Systems of Organization*, Tavistock, London

Miller, P (1987) Strategic industrial relations and human resource management: distinction, definition and recognition, *Journal of Management Studies*, 24, pp 101–9

Miller, P (1989) Strategic human resource management: what it is and what it isn't, *Personnel Management*, February, pp 46–51

Miller, P (1991) Strategic human resource management: an assessment of progress, *Human Resource Management Journal*, 1(4), pp 23–39

Miller, R and Stewart, J (1999) Opened university, *People Management*, 5(12), pp 42–46

Millward, N (1994) *The New Industrial Relations?* Policy Studies Institute, Poole

Millward, N, Bryn, A and Forth, J (2000) *All Change At Work?* Routledge, London

Millward, N et al (1992) *Workplace Industrial Relations in Transition,* Dartmouth Publishing, Hants

Mintzberg, H (1973) *The Nature of Managerial Work,* Harper & Row, New York

Mintzberg, H (1978) Patterns in strategy formation, *Management Science,* May, pp 934–48

Mintzberg, H (1981) Organization design: fashion or fit, *Harvard Business Review,* January-February, pp 103–16

Mintzberg, H (1983a) *Power In and Around Organizations,* Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ

Mintzberg, H (1983b) *Structure in Fives,* Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ

Mintzberg, H (1987) Crafting strategy, *Harvard Business Review,* July-August, pp 66–74

Mintzberg, H, Quinn, J B and James, R M (1988) *The Strategy Process: Concepts, contexts and cases,* Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ

Mirvis, P and Hall, D (1994) Psychological success and the boundaryless career, *Journal of Organisational Behaviour,* 15, pp 361–80

Mischel, W (1968) *Personality and Assessment,* Wiley, New York

Mischel, W (1981) *Introduction to Personality,* Holt, Rinehart and Winston, New York

Monks, J (1994) The union response to HRM: fraud or opportunity? *Personnel Management,* September, pp 42–47

Monks, K (1992) Models of personnel management: a means of understanding the diversity of personnel practices, *Human Resource Management Journal,* 3(2), pp 29–41

Mowdray, R, Porter, L and Steers, R (1982) *Employee-Organization Linkages: The psychology of commitment, absenteeism and turnover,* Academic Press, London

Mullen, B and Cooper, C (1994) The relation between group cohesiveness and performance: an integration, *Psychological Bulletin,* 115, pp 210–27

Mumford, A (1993) How managers can become developers, *Personnel Management,* June, pp 42–45

Mumford, A (1994) *Management Development: Strategies for action,* Institute of Personnel Management, London

Munro Fraser, J (1954) *A Handbook of Employment Interviewing,* Macdonald & Evans, London

Murlis, H and Fitt, D (1991) Job evaluation in a changing world, *Personnel Management,* May, pp 39–43

Murphy, J (1991) Developing performance through competency frameworks, from Proceedings of the annual Hay Management Consultants Conference (unpublished)

Nadler, D A and Tushman, M L (1980) A congruence model for diagnosing organizational behaviour, in *Resource Book in Macro-Organizational Behaviour,* ed R H Miles, Goodyear, Santa Monica, Calif

Nahpiet, J and Goshal, S (1998) Social capital, intellectual capital and the organizational advantage, *Academy of Management Review,* 23(2), pp 242–66

Neathey, F (1994) *Job Evaluation in the 1990s,* Industrial Relations Services, London

New Learning for New Work Consortium (1999) *Managing Learning for Added Value*, Institute of Personnel and Development, London

Newcomb, T M (1966) On the definition of attitudes, in *Attitudes*, ed M Jahoda and N Warren, Penguin, Harmondsworth

Newton, T and Findlay, P (1996) Playing God?: the performance of appraisal, *Human Resource Management Journal*, 6(3), pp 42–56

Nonaka, I (1991) The knowledge-creating company, *Harvard Business Review*, November-December, pp 96–104

Nonaka, I (1994) A dynamic theory of organisational knowledge creation, *Organisation Science*, 5, pp 14–37

Nonaka, I and Takeuchi, H (1995) *The Knowledge-Creating Company*, Oxford University Press, New York

Noon, M (1992) HRM: a map, model or theory? in *Reassessing Human Resource Management*, ed P Blyton and P Turnbull, Sage, London

Opsahl, R and Dunnette, M (1966) The role of financial compensation in industrial motivation, *Psychological Bulletin*, 66, pp 94–118

Organization for Economic Cooperation and Development (OECD) (1998) *Human Capital Investment: An international comparison*, OECD, Paris

Ouchi, W G (1981) *Theory* Z, Addison-Wesley, Reading, Mass

Outram, R (1998) Mental arithmetic, *Human Resources*, October, pp 77–79

Partridge, B (1989) The problem of supervision, in *Personnel Management in Britain*, ed K Sisson, Blackwell, Oxford

Pascale, R (1990) *Managing on the Edge*, Viking, London

Pascale, R and Athos, A (1981) *The Art of Japanese Management*, Simon & Schuster, New York

Patterson, M G, West, M A, Lawthom, R and Nickell, S (1997) *Impact of People Management Practices on Performance*, Institute of Personnel and Development, London

Pearce, J A and Robinson, R B (1988) *Strategic Management: Strategy formulation and implementation*, Irwin, Georgetown, Ontario

Pearn, K and Kandola, R (1993) *Job Analysis*, Institute of Personnel Management, London

Pedler, M, Boydell, T and Burgoyne, J (1989) Towards the learning company, *Management Education and Development*, 20(1), pp 1–8

Pedler, M and Burgoyne, J (1994) *A Manager's Guide to Self Development*, McGraw-Hill, Maidenhead

Pedler, M, Burgoyne, J and Boydell, T (1991) *The Learning Company: A strategy for sustainable development*, McGraw-Hill, London

Perkins, S J (1997) *Internationalization: The people dimension*, Kogan Page, London

Perkins, S and Hendry, C (1999) *The IPD Guide on International Reward and Recognition*, Institute of Personnel and Development, London

Perrow, C (1970) *Organizational Analysis: A sociological view*, Tavistock, London

Perrow, C (1980) The short and glorious history of organizational theory, in *Resource Book in Macro-Organizational Behaviour*, ed R H Miles, Goodyear, Santa Monica, Calif

Personnel Standards Lead Body (1993) *A Perspective on Personnel*, Personnel Standards Lead Body, London

Peters, J (1968) *Strategies and Tactics in Labour Negotiations*, McGraw-Hill, New York

Peters, T (1988) *Thriving on Chaos*, Macmillan, London

Peters, T and Austin, N (1985) *A Passion for Excellence*, Collins, Glasgow

Peters, T and Waterman, R (1982) *In Search of Excellence*, Harper & Row, New York

Pettigrew, A and Whipp, R (1991) *Managing Change for Competitive Success*, Blackwell, Oxford

Pfeffer, G (1998) *The Human Equation*, Harvard Business School Press, Boston, Mass

Pfeffer, J (1994) *Competitive Advantage Through People*, Harvard Business School Press, Boston, Mass

Pfeffer, J and Cohen, Y (1984) Determinants of internal labour markets in organizations, *Administrative Science Quarterly*, 29, pp 550–72

Pfeffer, J and Salancik, G R (1978) *The External Control of Organizations: A resource dependence perspective*, Harper & Row, New York

Phelps Brown, H (1990) The counter revolution of our time, *Industrial Relations*, 29(1), pp 306–20

Pickard, J (1995) Prepare to make a moral judgement, *People Management*, 4 May, pp 22–25, 27

Pickard, J (1997) A yearning for learning, *People Management*, 3(5), pp 34–35

Pickard, J (2000) When PwC stands for prize winning concept, *People Management*, 12 October, p 31

Pil, F K and MacDuffie, J P (1996) The adoption of high-involvement work practices, *Industrial Relations*, 35(3), pp 423–55

Porter, L W (1961) A study of perceived need satisfaction in bottom and middle management jobs, *Journal of Applied Psychology*, 45, pp 1–10

Porter, L W and Lawler, E E (1968) *Managerial Attitudes and Performance*, Irwin-Dorsey, Holmewood, Ill

Porter, L W, Steers, R, Mowday, R and Boulian, P (1974) Organizational commitment, job satisfaction and turnover amongst psychiatric technicians, *Journal of Applied Psychology*, 59, pp 603–9

Porter, M (1980) *Competitive Strategy*, Free Press, New York

Porter, M (1985) *Competitive Advantage: Creating and sustaining superior performance*, Free Press, New York

Prahalad, C K and Hamel, G (1990) The core competences of the corporation, *Harvard Business Review*, May-June, pp 79–91

Pritchard, D and Murlis, H (1992) *Jobs, Roles and People*, Brearley, London

Purcell, J (1979) A strategy for management control in industrial relations, in *The Control of Work*, ed J Purcell and R Smith, Macmillan, London

Purcell, J (1987) Mapping management styles in employee relations, *Journal of Management Studies*, September, pp 78–91

Purcell, J (1989) The impact of corporate strategy on human resource management, in *New Perspectives on Human Resource Management*, ed J Storey, Routledge, London

Purcell, J (1993) The challenge of human resource management for industrial relations research and practice, *International Journal of Human Resource Management*, 4(3), pp 511–27

Purcell, J (1994) Personnel earns a place on the board, *Personnel Management*, February, pp 26–29

Purcell, J (1999) Best practice or best fit: chimera or cul-de-sac, *Human Resource Management Journal*, 9(3), pp 26–41

Purcell, J, Hutchinson, S and Kinnie, N (1998) *The Lean Organisation*, Institute of Personnel and Development, London

Purcell, J and Sisson, K (1983) Strategies and practice in the management of industrial relations, in *Industrial Relations in Britain*, ed G Bain, Blackwell, Oxford

Putnam, R (1996) Who killed civic America? *Prospect*, March, pp 66–72

Quinn Mills, D (1983) Planning with people in mind, *Harvard Business Review*, November-December, pp 97–105

Rackham, N, Honey, P and Colbert, M (1967) *Developing Interactive Skills*, Wellens, Northampton

Reay, D G (1994) *Understanding How People Learn*, Kogan Page, London

Recruitment Development Report (1991) New ways of managing your human resources: a survey of top employers, *Industrial Relations Review*, March

Reich, R (1991) *The Work of Nations: Preparing Ourselves for 21st Century Capitalism*, Simon & Schuster, London

Reilly, P (1999) *The Human Resource Planning Audit*, Cambridge Strategy Publications, Cambridge

Reilly, P (2000) *HR Shared Services and the Re-alignment of HR*, Institute for Employment Studies, Brighton

Revans, R W (1971) *Developing Effective Managers*, Longman, Harlow

Revans, R W (1989) *Action Learning*, Blond & Briggs, London

Richardson, R and Thompson, M (1999) *The Impact of People Management Practices on Business Performance: A literature review*, Institute of Personnel and Development, London

Richardson, W (1993) The visionary leader, *Administrator*, September, pp 3–7

Roberts, C (1990) *Harmonization: Whys and wherefores*, Institute of Personnel Management, London

Roberts, G (1997) *Recruitment and Selection: A competency approach*, Institute of Personnel and Development, London

Robertson, I T and Cooper, C L (1983) *Human Behaviour in Organizations*, Macdonald & Evans, Plymouth

Robertson, I T and Smith, M (1985) *Motivation and Job Design*, Institute of Personnel Management, London

Robertson, I T, Smith, M and Cooper, D (1992) *Motivation*, Institute of Personnel Management, London

Robinson, D (1999) *The Human Resource Information System Audit*, Cambridge Strategy Publications, Cambridge

Rodger, A (1952) *The Seven-Point Plan*, National Institute of Industrial Psychology, London

Roethlisberger, F and Dickson, W (1939) *Management and the Worker*, Harvard University Press, Cambridge, Mass

Rosow, J and Casner-Lotto, J (1998) *People, Partnership and Profits: The new labor-management agenda*, Work in America Institute, New York

Rothwell, S (1995) Human resource planning, in *Human Resource Management: A critical text*, ed J Storey, Routledge, London

Rousseau, D M (1988) The construction of climate in organizational research, in *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, ed L C Cooper and I Robertson, Wiley, Chichester

Rousseau, D M and Greller, M M (1994) Human resource practices: administrative contract makers, *Human Resource Management*, 33(3), pp 385–401

Rousseau, D M and Wade-Benzoni, K A (1994) Linking strategy and human resource practices: how employee and customer contracts are created, *Human Resource Management*, 33(3), pp 463–89

Royal Commission on Trades Unions and Employers Associations (1968) *Report of the Royal Commission on Trades Unions and Employers Associations*, HMSO, London

Sackmann, S, Flamholz, E and Bullen, M (1989) Home asset accounting, *Journal of Accounting Literature*, 5, pp 235–64

Sako, M (1994) The informational requirement of trust in supplier relations: evidence from Japan, the UK and the USA, unpublished

Salancik, G R (1977) Commitment and the control of organizational behaviour and belief, in *New Directions in Organizational Behaviour*, ed B M Staw and G R Salancik, St Clair, Chicago

Saunders, R (1992) *The Safety Audit*, Pitman, London

Saville, P and Sik, G (1992) Personality questionnaires: current issues and controversies, *Human Resources Management Yearbook*, A P Services, London, pp 28–32

Scarborough, H and Carter, C (2000) *Investigating Knowledge Management*, Chartered Institute of Personnel and Development, London

Scarborough, H, Swan, J and Preston, J (1999) *Knowledge Management: A literature review*, Institute of Personnel and Development, London

Schaffer, R (1991) Demand better results – and get them, *Harvard Business Review*, March-April, pp 142–49

Schein, E H (1965) *Organizational Psychology*, Prentice-Half, Englewood Cliffs, NJ

Schein, E H (1969) *Process Consultation: Its role in organizational development*, Addison Wesley, Reading, Mass

Schein, E H (1977) *Career Dynamics*, Addison^Wesley, Reading, Mass

Schein, E H (1984) Coming to a new awareness of culture, *Sloan Management Review*, Winter, pp 1–15

Schein, E H (1985) *Organization Culture and Leadership*, Jossey Bass, New York

Schein, E H (1990) *Organizational Culture*, American Psychologist, 45, pp 109–19

Schmitt, N, Gooding, R Z, Noe, R A and Kirsch, M (1984) Meta-analysis of validity studies published between 1964 and 1982 and the investigatidn of study characteristics, *Personnel Psychology*, 37(3), pp 407–22

Schuler, R S (1992) Strategic human resource management: linking people with the strategic needs of the business, *Organizational Dynamics*, 21(1), pp 18–32

Schuler, R S, Dowling, P J and De Cieri, H (1993) An integrative framework of strategic international human resource management, *International Journal of Human Resource Management*, December, pp 717–64

Schuler, R S and Jackson, S E (1987) Linking competitive strategies with human resource management practices, *Academy of Management Executive*, 9(3), pp 207–19

Schuller, T (2000) Social and human capital: the search for appropriate technomethodology, *Policy Studies*, 21(1), pp 25–35

Schultz, T W (1961) Investment in human capital, *American Economic Review*, 51, March, pp 1–17

Schultz, T W (1981) *Investing in People: The economics of population quality*, University of California Press, Berkeley, Calif

Schumacher, E F (1973) *Small is Beautiful*, Blond and Briggs, London

Schumacher, E F (1976/1977) Structuring work, *Industrial Participation*, Winter, pp 4–7

Schuster, J R and Zingheim, P K (1992) *The New Pay*, Lexington, New York

Scott, A (1994) *Willing Slaves? British workers under human resource management*, Cambridge University Press, Cambridge

Scullion, H (1989) International HRM, in *New Perspectives on Human Resource Management: A critical text*, ed J Storey, Routledge, London

Scullion, H (1991) Why companies prefer to use expatriates, *Personnel Management*, November, pp 32–33

Selznick, P (1957) *Leadership and Administration*, Row, Evanston, Ill

Senge, P (1990) *The Fifth Discipline: The art and practice of the learning organization*, Doubleday, London

Shaw, R B (1997) *Trust in the Balance*, Jossey Bass, San Francisco

Sheard, A (1992) Learning to improve performance, *Personnel Management*, November, pp 40–45

Sheehy, G (1976) *Passages: Predictably crises of adult life*, Dutton, New York

Silverman, D (1970) *The Theory of Organizations: A sociological framework*, Heinemann, London

Sims, R R (1994) Human resource management's role in clarifying the new psychological contract, *Human Resource Management*, 33(3), Fall, pp 373–82

Singh, R (1989) Negotiations, in *A Handbook of Industrial Relations Practice*, ed B Towers, Kogan Page, London

Sisson, K (1990) Introducing the Human Resource Management Journal, *Human Resource Management Journal*, 1(1), pp 1–11

Sisson, K (1995) Human resource management and the personnel function, in *Human Resource Management: A critical text*, ed J Storey, Routledge, London

Skinner, B F (1974) *About Behaviourism*, Knpf, New York

Sloan, AP (1963) *My Years With General Motors*, Doubleday, New York

Sloman, M (1999) Seize the day, *People Management*, 20 May, p 31

Smart, D (1983) *Selection Interviewing*, Wiley, New York

Smith, A (1976) *The Wealth of Nations*, John Murray, Edinburgh (Clarendon, Oxford, 1976)

Smith, J M and Robertson, I T (1986) *The Theory and Practice of Systematic Staff Selection*, Macmillan, London

Smith, M (1984) *Survey Item Blank*, MCB Publications, Bradford

Smith, M (1988) Calculating the sterling values of selection, *Guidance and Assessment Review*, 4(1), pp 6–8

Smith, P and Morton, G (1993) Union exclusion and decollectivisation of industrial relations in contemporary Britain, *British Journal of Industrial Relations*, 31(1), pp 97–114

Sonnenfeld, J A, Peiperl, M A and Kotter, J P (1992) Strategic determinants of managerial labour markets: a career systems view, in *Human Resource Strategies*, ed G Salaman, Sage, London

Sparrow, P R (1996) Too true to be good, *People Management*, December, pp 22–27

Sparrow, P R (1999a) International reward system: to converge or not to converge, in *International HRM: Contemporary issues in Europe*, ed G Brewster and H Harris, Routledge, London

Sparrow, P R (1999b) *The IPD Guide on International Recruitment, Selection and Assessment*, Institute of Personnel and Development, London

Sparrow, P R and Hiltrop, J-M (1997) Redefining the field of human resource management: a battle between national mindsets and forces of business transition? *Human Resource Management*, 36(2), pp 201–19

Spearman, C (1927) *The Abilities of Man*, Macmillan, New York

Spencer, L, McClelland, D and Spencer, S (1990) *Competency Assessment Methods*, Hay/McBer Research, Boston

Spindler, G S (1994) Psychological contracts in the workplace: a lawyer's view, Human *Resource Management*, 33(3), pp 325–33

Stacey, R D (1993) Strategy as order emerging from chaos, *Long Range Planning*, 26(1), pp 10–17

Stern, E and Sommerlad, E (1999) *Workplace Learning, Culture and Performance*, Institute of Personnel and Development, London

Stevens, B (1990) Quoted at conference of the Institute of Personnel Management, Harrogate

Storey, J (1985) The means of management control, *Sociology;* 19(2), pp 193–212

Storey, J (1987) Developments in the management of human resources: an interim report, *Warwick Papers on Industrial Relations* no 17, University of Warwick

Storey, J (1989) From personnel management to human resource management, in *New Perspectives on Human Resource Management*, ed J Storey, Routledge, London

Storey, J (1992a) *New Developments in the Management of Human Resources*, Blackwell, Oxford

Storey, J (1992b) HRM in action: the truth is out at last, *Personnel Management*, April, pp 28–31

Storey, J (1993) The take-up of human resource management by mainstream companies: key lessons from research, *International Journal of Human Resource Management*, 4(3), pp 529–57

Storey, J (1995) Human resource management: still marching on or marching out? in *Human Resource Management: A critical text*, ed J Storey, Routledge, London

Storey, J and Sisson, K (1990) Limits to transformation: human resource management in the British context, *Industrial Relations Journal*, 21(1), pp 60–65

Strauss, G and Sayles, L R (1972) *Personnel: The human problems of management*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ

Tamkin, R. Barber, L and Hirsh, W (1995) *Personal Development Plans: Case studies of practice*, Institute for Employment Studies, Brighton

Tampoe, M (1993) Motivating knowledge workers: the challenge for the 1990s, *Long-range Planning*, 26(2), pp 37–44

Tan, J (2000) Knowledge management: just more buzzwords? *British Journal of Administrative Management*, March-April, pp 10–11

Tannenbaum, S I, Beard, R L and Sales, E (1992) Team building and its influence on team effectiveness: an examination of conceptual and empirical developments, in *Issues, Theory and Research in Industrial/Organizational Psychology*, ed K Kelley, North Holland, London

Taylor, F W (1911) *Principles of Scientific Management*, New York, Harper

Taylor, S (1998) *Employee Resourcing*, Institute of Personnel and Development, London

Thompson, M (1998) Trust and reward, in *Trust, Motivation and Commitment: A reader*, ed S Perkins and St J Sandringham, Strategic Remuneration Research Centre, Farringdon, London

Thurley, K (1979) *Supervision: A reappraisal*, Heinemann, London

Thurley, K (1981) Personnel management: a case for urgent treatment, *Personnel Management*, August, pp 24–29

Thurstone, L L (1940) Current issues in factor analysis, *Psychological Bulletin*, 30, pp 26–38

Toplis, J, Dulewicz, V and Fletcher, C (1991) *Psychological Testing*, Institute of Personnel Management, London

Torrington, D P (1989) Human resource management and the personnel function, in *New Perspectives on Human Resource Management*, ed J Storey, Routledge, London

Torrington, D P (1994) *International Personnel Management*, Prentice-Hall, Hemel Hempstead

Torrington, D P and Cooper, C L (1977) The management of stress in organisations and the personnel initiative, *Personnel Review*, Summer, pp 48–54

Torrington, D and Hall, L (1991) *Personnel Management: A new approach*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ

Townley, B (1989) Selection and appraisal: reconstructing social relations? in *New Perspectives on Human Resource Management*, ed. J Storey, Routledge, London

Trades Union Congress (1992) *The Quality Challenge*, TUC, London

Training Agency (TA) (1988) *Competence and Assessment*, Standards Methodology Unit, Sheffield

TA (1988–90) *The Development of Assessable Standards of Occupational Competence*, Training Agency, Sheffield

Trist, E L, Higgin, J W, Murray, H and Pollack, A B (1963) *Organizational Choice*, Tavistock, London

Truss, C (1999) Soft and hard models of HRM, in *Strategic Human Resource Management*, ed L Gratton, V H Hailey, P Stiles and C Truss, Oxford University Press, Oxford

Trussler, S (1998) The rules of the game, *Journal of Business Strategy*, 19(1), pp 16–19

Tsui, A S and Gomez-Mejia, L R (1988) Evaluating human resource effectiveness, in *Human Resource Management: Evolving roles and responsibilities*, ed L Dyer, Bureau of National Affairs, Washington, DC

Tuckman, B (1965) Development sequences in small groups, *Psychological Bulletin*, 63

Turner, AN and Lawrence, PR (1965) *Industrial Jobs and the Worker: An investigation of response to task attributes*, Harvard University Graduate School of Business Administration, Boston, Mass

Turnow, W W (1993) Introduction to special issue on 360-degree feedback, *Human Resource Management*, Spring, pp 311–16

Tyler, T R and Bies, R J (1990) Beyond formal procedures: the interpersonal context of procedural justice, in *Applied Social Psychology and Organizational Settings*, ed J S Carrol, Lawrence Erlbaum, Hillsdale, NJ

Tyson, S (1985) Is this the very model of a modern personnel manager?. *Personnel Management*, 26, pp 35–39

Tyson, S (1987) The management of the personnel function, *Journal of Management Studies*, September, pp 523–32

Tyson, S (1997) Human resource strategy: a process for managing the contribution of HRM to organizational performance, *International Journal of Human Resource Management*, 8(3), pp 277–90

Tyson, S and Fell, A (1986) *Evaluating the Personnel Function*, Hutchinson, London

Tyson, S and Witcher, M (1994) Getting in gear: post-recession HR management, *Personnel Management*, August, pp 20–23

Ulrich, D (1995) Shared services: from vogue to value, *Human Resource Planning*, 18(3), pp 12–23

Ulrich, D (1998) A new mandate for human resources, *Harvard Business Review*, January-February, pp 124–34

Ulrich, D and Black, J S (1999) Worldly wise, *People Management*, 28 October, pp 42–46

Ulrich, D and Lake, D (1990) *Organizational Capability: Competing from the inside out*, John Wiley, New York

Urwick, L F (1947) *Dynamic Administration*, Pitman, London

US Department of Labor (1993) *High Performance Work Practices and Work Performance*, US Government Printing Office, Washington, DC

Vernon, P E (1961) *The Structure of Human Abilities*, Methuen, London

Vroom, V (1964) *Work and Motivation*, Wiley, New York

Walker, J W (1992) *Human Resource Strategy*, McGraw-Hill, New York

Walsh, J (1998) HRM's full complement works better, *People Management*, 23 July, p 14

Walters, B (1983) Identifying training needs, in *A Handbook of Techniques and Strategies in Personnel Management*, ed D Guest and T Kenny, Institute of Personnel Management, London.

Walton, R E (1969) *Interpersonal Peacemaking: Confrontations and third party peacemaking*, Addison-Wesley, Reading, Mass

Walton, R E (1985a) From control to commitment in the workplace, *Harvard Business Review*, 63, pp 76–84

Walton, R E (1985b) Towards a strategy of eliciting employee commitment based on principles of mutuality, in *HRM Trends and Challenges*, ed R E Walton and P R Lawrence, Harvard Business School Press, Boston, Mass

Walton, R E and McKersie, R B (1965) *Behavioural Theory of Labour Negotiations*, McGraw-Hill, New York

Ward, P (1995) A 360-degree turn for the better, *People Management*, February, pp 20–22

Ware, J and Barnes, L (1991) Managing interpersonal conflict, in *Managing People and Organizations*, ed J Gabarro, Harvard Business School Publications, Boston, Mass

Waterman, R (1988) *The Renewal Factor*, Bantam, New York

Watkins, K and Marsick, V (1993) *Sculpting the Learning Organization*, Falmer, London

Watson, A (1977) *The Personnel Managers*, Routledge and Kegan Paul, London

Weber, M (1946) *From Max Weber*, ed H H Gerth and C W Mills, Oxford University Press, Oxford

Wedderburn, Lord (1989) Freedom of association and philosophies of labour law, *Industrial Law Journal*, 18, p 28

Weiner, B (1974) *Achievement Motivation and Attribution Theory*, General Learning Press, New Jersey

Welch, J (1991) Quoted in *Managing People and Organizations*, ed J Gabarro, Harvard Business School Publications, Boston, Mass

Wenger, E and Snyder, W M (2000) Communities of practice: the organizational frontier, *Harvard Business Review*, January-February, pp 33–41

West, M A and Slater, J A (1995) Teamwork: myths, reality and research, *Occupational Psychologist*, April, pp 24–29

West, P (1996) The learning organization: losing the luggage in transit? *Journal of European Industrial Training*, 18(11), pp 30–38

Wheatley, M (1994) Is nothing sacred? *Human Resources*, Spring, pp 8–12

Whipp, R (1992) HRM: competition and strategy, in *Reassessing Human Resource Management*, ed P Blyton and P Turnbull, Sage, London

Whitehead, M (1998) Employee happiness levels impact on the bottom line, *People Management*, 10 December, p 14

Whittington, R (1993) *What Is Strategy — and Does It Matter?* Routledge, London

Wick, C W and Leon, L S (1995) Creating a learning organisation: from ideas to action, *Human Resource Management*, Summer, pp 299–311

Wickens, P (1987) *The Road to Nissan*, Macmillan, London

Williams, A, Dobson, P and Walters, M (1989) *Changing Culture: New organizational approaches*, IPA, London

Williams, S (1991) Strategy and objectives, in *The Handbook of Performance Management*, ed F Neale, Institute of Personnel Management, London

Williamson, E E and Ouchi, W C (1983) The markets and hierarchical programmes of research, origins, implications and prospects, in *Power, Efficiency and Institutions*, ed A Francis, J Turk and P Willmar, Heinemann, London

Willmott, H (1993) Strength is ignorance, slavery is freedom: managing culture in modern organizations, *Journal of Management Studies*, 29(6), pp 515–52

Wilson, N A B (1973) *On the Quality of Working Life*, HMSO, London

Winstanley, D and Stuart-Smith K (1996) Policing performance: the ethics of performance management, *Personnel Review*, Summer, pp 66–84

Womack, J and Jones, D (1970) *The Machine That Changed the World*, Rawson, New York

Wood, R and Payne, T (1998) *Competency-based Recruitment and Selection*, Wiley, Chichester

Wood, S (1996) High commitment management and organization in the UK, *International Journal of Human Resource Management*, February, pp 41–58

Wood, S and Albanese, M (1995) Can we speak of a high commitment management on the shop floor? *Journal of Management Studies*, March, pp 215–47

Woodruffe, C (1990) *Assessment Centres*, Institute of Personnel Management, London

Woodruffe, C (1991) Competent by any other name, *Personnel Management*, September, pp 30–33

Woodward, J (1965) *Industrial Organization*, Oxford University Press, Oxford

Woodward, J (1968) Resistance to change, *Management International Review*, 8

Wooldridge, B and Floyd, S W (1990) The strategy process, middle management involvement and organizational performance, *Strategic Management Journal*, **11**, pp 231–41

Wooldridge, E (1989) The Donovan analysis: does it still stand? *Personnel Management*, June, pp 38–42

Workplace Employee Relations Survey: Summary (1998) Stationery Office, London

Workplace Industrial Relations Survey (1990) Stationery Office, London

Wright, D S and Taylor, A (1970) *Introducing Psychology*, Penguin, Harmondsworth

Wright, P M and Snell, S A (1998) Towards a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management, *Academy of Management Review*, 23(4), pp 756–72

Wright, V (1991) Performance-related pay, in *The Handbook of Performance Management*, ed F Neale, Institute of Personnel Management, London

Wright, V and Brading, L (1992) A balanced performance, *Total Quality Magazine*, October, pp 275–78

Youndt, M A (2000) Human resource considerations and value creation: the mediating role of intellectual capital, Paper delivered at National Conference of US Academy of Management, Toronto, August

Zuboff, S (1988) *In the Age of the Smart Machine*, Basic Books, New Yorks

ИМЕННОЙ УКАЗАТЕЛЬ

Адамс Д. 161
Адамс Д. 219
Адамс К. 81
Адейр Д. 191
Албанис М. 56, 174
Алдоус Х. 72
Андерсен А. 69
Анди Р. 213
Аннет Д. 299
Аргирис К. 179, 239, 450–452, 455, 458
Арджил М. 145
Армстронг М. 33, 35, 101, 121, 429, 442, 544–546, 548, 594, 596, 602
Арнольд Д. 148–149, 154
Артур Д. 51, 116
Аткинсон Г. 639
Аткинсон Д. 184, 211
Атос А. 24, 168–169
Баес Р. 161
Балкин Д. 208
Балла Д. 319
Бандура А. 242, 246, 248, 462
Барней Д. 47, 66
Барон А. 429, 442, 548
Бартлетт К. 74, 134, 136, 185
Басс Б. 449
Бейли Д. 223
Бейлис Ф. 647, 652, 696
Бейтс Р. 414
Беккер Б. 118
Бекхард Р. 239, 246–247, 251
Белбин М. 190
Белл К. 238, 239
Беннис У. 238, 239
Бенто Р. 135
Бернард Р. 178
Бернс Д. 251
Бернс Т. 180
Биллсон И. 486
Бир М. 24–25, 56, 174, 246, 248, 415
Бис Р. 219
Битти Д. 36
Битти Р. 442
Бичалл Д. 458
Блад М. 261
Блейк Р. 239, 242, 282
Блинкорн С. 392
Блэкбен Р. 150
Блэклер Ф. 281
Бодро Д. 70, 129
Бойцис Р. 271, 274
Боксал П. 24–25, 45, 66
Бонтис Н. 64–65, 68–69
Брамбеч Г. 415
Браун Д. 544, 546, 594, 596, 601
Браун Ф. 646
Бревстер Ч. 136
Бригс М. 147
Бургойн Дж. 454, 456
Бучанан Д. 171, 262
Бэссет П. 651
Венгер Э. 451, 455
Вест М. 119
Воган Д. 449
Врум В. 159–160
Вуд Р. 346
Вуд С. 56
Вудворд Д. 180
Вудруф Ч. 272, 274
Гагне Р. 145, 461
Галбрайт Д. 74
Галли Д. 41, 215
Гарвин Д. 290, 453
Гарратт Р. 454
Геннард Д. 36
Герцберг Ф. 156–157, 161–162, 165, 179, 261
Гест Д. 22–24, 27, 30, 32–34, 36–37, 42, 48, 52, 97, 111, 120, 123, 130, 150, 159, 168, 171, 214, 218, 221–223, 226, 462, 641, 643, 647, 657, 694
Голдторпе Д. 150, 165
Големан Д. 279, 514
Гомез-Меджиа Л. 208
Гомес-Мейя Л. 122
Гошал С. 74, 134, 136, 185
Грант Р. 47, 282

Грелле М. 220
Грэттон Л. 22–23, 30, 37, 43, 53–54, 57, 61
Гудмен Д. 693
Гуилфорд Д. 146
Гюнтер Б. 194, 202
Дайер Л. 46, 51, 172
Данлоп Д. 637
Дафт Р. 65
Де Котиис 202
Деванна М. 22
Девенпорт Т. 284
Дейл М. 451
Делени Д. 52
Джадж Г. 209, 641
Джадж Г. 23
Джеймс Р. 149
Джеквиз Е. 166
Дженис И. 188
Дженнард Д. 23, 641
Джон Т. 209
Джонсон Д. 44
Джонстон Д. 142
Джоунс Т. 413
Диари И. 146
Диксон У. 179
Добсон П. 199
Друкер П. 102, 181, 281, 285, 515, 640
Дулевич В. 279
Дункан К. 299
Дэвенпорт Т. 66–67, 72
Дэвис Л. 258
Зидон И. 160
Зингейм 540
Ирот М. 466
Ичниовски К. 51
Йисенк Х. 147
Кени Д. 210
Какабадзе А. 192
Камоче К. 70
Кан Р. 179
Кан-Фрунд О. 642
Кандола Р. 268, 302, 454, 740
Капелли П. 285
Картер К. 283, 288, 450, 455
Каспер-Лотто Д. 666
Кассон Д. 321
Кахи Р. 220, 239
Кац Д. 179, 220
Каценбач Д. 189
Квин Миллз Д. 46, 320
Кейв А. 641, 651
Кейн Д. 415
Келли Г. 306
Келли Дж. 36
Келли Х. 149
Кемпбелл Д. 415
Кесслер С. 213, 647, 652, 696
Кеттел Р. 146
Киной Т. 33
Кип Э. 325, 448
Киркпатрик Д. 495
Кисслер Г. 224
Коил Д. 212
Койс Д. 201
Колб Д. 458, 462
Кон Р. 595
Конвей Н. 36, 121, 214, 218, 221
Коста П. 390
Коттер Д. 180, 252
Кочан Т. 172
Крокер-Хефтер А. 285
Кук А. 68
Кук М. 363
Кун Д. 639
Купей Д. 170
Купер К. 69
Кэннон Т. 72, 75
Лайонс Л. 458
Ландон М. 442
Латам Г. 160
Левентал Г. 219
Левин К. 239, 241, 246
Левинсон Д. 148
Легге К. 27–28, 31–33, 50, 114, 170, 173
Лейк Д. 21
Ленник-Хол К. 46
Леон Л. 453
Ливитт Х. 187
Ликерт Р. 68, 179
Литтлер К. 208
Лифф С. 321
Локке Р. 160
Лонг П. 121
Лори П. 36
Лорш Д. 180
Лоулер Э. 160, 258, 545–546, 557, 590
Лоуренс П. 180, 260
Лоутон 119
Мабей К. 43
Майлз Р. 317
Мак-Грегор Д. 23, 162, 179, 239, 261, 516
Мак-Дафф Д. 51
Мак-Кинн Р. 191
Мак-Клелланд Г. 640
Мак-Крае Р. 390
Мак-Лин А. 239
Маккей Л. 107
Макнейл Р. 214
Мамфорд А. 425, 463, 469, 505
Мангхем Л. 170

Манкс Дж. 674
Манн Р. 150
Манро-Фрейзер Д. 345
Мант А. 225, 489
Маргерисон К. 191
Маргинсон П. 667
Маркс К. 207
Марсик В. 450, 467
Мартин А. 724
Марч Д. 170, 209
Марчингтон М. 102, 321, 675, 686, 696
Маслоу А. 156–158, 162
Маудрей Р. 168
Мейбей К. 37
Мейбей С. 30, 450
Мейкин П. 147
Мекленберг С. 282, 284
Мердок Р. 35
Мерлис Х. 521
Мерсер У. 69
Метьюс Г. 146
Мидофф Д. 650
Миллворд Н. 649, 668, 674
Миллер Р. 179, 290
Минцберг Г. 53, 55, 170, 181, 184, 661
Мирвис Д. 224
Мичел У. 144, 146
Мэйо А. 69
Мэлоун М. 64
Надлер Д. 143
Никкел С. 119
Нонака И. 281–283
Норрис П. 513
Ноулс М. 468
Нун М. 30
Ньютон Т. 208
Олдхам Г. 258
Олпот Г. 155
Остин Н. 169
Оутрам Р. 68–69
Оучи У. 169
Паскаль Р. 24, 168–169, 181, 250
Паттерсон М. 119
Педлер М. 457, 468, 498
Пейн Т. 346
Пексей Р. 123, 130
Перкинс С. 133–134
Перн К. 302
Перроу К. 178
Перселл Дж. 28, 49, 51, 210, 642, 673
Петерс Т. 24, 90, 168–169, 265, 678
Петтигрю А. 28, 34, 45, 100, 243, 451
Пикард Д. 69, 110, 452
Портер Л. 57, 160
Портер М. 116, 643
Прахалад К. 47
Притчард Д. 521
Прусак Л. 72
Путнам Р. 71
Райден О. 602
Райс А. 179
Реванс Р. 489, 773
Рейвен Б. 192
Рейли П. 84, 106, 322, 325–326
Рейч Р. 66
Релей Д. 459
Ривз Т. 51
Рис Х. 214
Ричардсон Р. 49, 54
Робертс Г. 346, 390–391
Робертс К. 670
Робертсон И. 160, 258–259, 387
Робинсон Д. 770
Роджер А. 345
Роеч К. 429, 432
Роскоу Д. 666
Ротвел С. 322
Ротлисбергер Ф. 179
Руссо Д. 214
Рух Р. 415
Рэкхем Н. 782
Савил П. 391
Сайерт Р. 170
Сакманн С. 68
Саламан Г. 208, 450
Салансик Г. 168
Селз С. 149
Селзник П. 265
Сендж П. 453–454
Сиерт Р. 209
Сик Г. 391
Симс Р. 221
Сингх Р. 639
Сиссон К. 29, 79, 81, 667
Скаллион Х. 138
Скарбороу Х. 280, 283–284, 288, 450, 455
Скиннер Б. 461
Сколз К. 44
Скотт П. 33, 319
Слоан А. 183
Сломан М. 456
Смит А. 65
Смит Д. 189, 387
Смит М. 259, 392
Смит Р. 66
Снайдер У. 287
Снелл С. 57
Сноу К. 319
Сонненфельд Д. 518
Спароу П. 135–136, 138
Спарроу П. 596
Спенсер Б. 273
Спиндлер Г. 221

Сплиндер Г. 221, 227
Сталкер Г. 180
Стерн И. 466
Стивенс Б. 694
Стори Дж. 23, 29, 46, 80, 104, 208
Стюарт Д. 290
Стюарт-Смит К. 413
Тайлор Т. 161, 219
Тайсон С. 53, 79, 99, 107, 111
Такеучи Х. 282–283
Такман Б. 188
Таи Д. 281
Таненбаум С. 239
Таунлей Б. 364
Ташман М. 143
Тейлор С. 363
Тейлор Ф. 157, 178
Терлей К. 106–107, 246–247
Тернер А. 259
Терноу У. 442
Тестон Л. 145
Тичи Н. 22
Томпсон М. 49, 54, 217–218, 220, 593
Топлис Д. 146, 389
Торрингтон Д. 35, 107, 133–134
Трасс К. 23
Трасслер С. 282
Тэмкин П. 498
Уейд-Бензони К. 214, 220
Уейнер Б. 150
Уик К. 453
Уилкинсон А. 321
Уилмот Х. 32
Уилсон Н. 259
Уильямс А. 199
Уинстенли Д. 413
Уипп Р. 243, 451
Уитли М. 90
Ульрих Д. 21, 42, 47, 79, 99, 136
Уолкер Д. 48–49
Уолтер 199
Уолтерс Б. 479
Уолтон Р. 23, 26, 56, 168–169, 171–172, 174
Уолш Д. 82
Уомак Д. 209
Уорд Р. 440
Уотерман Р. 24, 168–169, 265
Уоткинс К. 467
Урвик Л. 178
Уэйк К. 65
Файоль Х. 178
Фамбрен К. 22
Фарнхэм Д. 666
Фаулер А. 30–31, 363, 396–397
Фейн М. 261
Фелл А. 107, 111
Фенхам Д. 194
Ферейра Л. 135
Фетчетт Д. 694
Финдлей Ф. 208
Фитц-эниж Дж. 65
Фицпатрик М. 736
Фландерс А 638
Фландерс А. 639
Флетчер А. 432
Фокс А. 217, 639–640
Фоллет М. 108
Фонда Н. 504
Френч Д. 192, 238–239
Фридман А. 208
Фридман М. 213
Фримен Р. 650
Фуллертон Дж. 268, 454, 740
Хамбл Д. 515
Хамел Г. 47
Ханди Ч. 182, 184, 186
Хансен М. 280, 282–284, 288–289
Харе Р. 146
Харрисон Р. 198, 448, 450, 453, 455, 468
Хартл Ф. 414
Хаттон У. 212
Хатчинсон 210
Хаукинс К. 639
Хезберг Ф. 724
Хейг Х. 593
Хейдер Ф. 149
Хемблин А. 495
Хендри К. 28, 34, 45, 100, 134, 324
Хермансон Р. 68
Хиггс М. 279
Хок К. 97
Холбече Л. 530
Холдер Т. 46
Холл Д. 224, 513
Холт А. 722
Холтон Е. 414
Хони П. 463
Хорвуд Р. 111
Хоуп-Хейли В. 24, 79, 88
Хофстеде Г. 135
Хуселид М. 117–118
Хусизински А. 171
Хьюзлид Х. 52
Хэкман Д. 258
Хэнди Ч. 186, 198, 403
Хэрриот П. 217
Цуи А. 122
Чайлд Д. 179, 182
Чандлер 80
Челл Э. 146, 151, 188
Чемберлейн Н. 639
Шайдер У. 451, 455
Шейн Э. 195, 199, 204, 220, 222, 239, 241, 286

Шепхарт Х. 239
Шмитт Н. 391
Шо Р. 217
Шон Д. 450
Шонфилд Э. 645
Шуллер Р. 66, 68, 71, 134
Шульц Т. 65
Шустер Д. 540
Эдвинсон Л. 64
Эджерт М. 409
Эллиот Л. 66, 213
Эмери Ф. 262
Эндрюс Х. 722
Эрез М. 160
Эхренберг Р. 66
Юнг К. 147
Юндт М. 64, 74

ПРЕДМЕТНЫЙ УКАЗАТЕЛЬ

А

Автоматизированная система УЧР 758
Активисты 463
Актуальность 511
Анализ
  заданий 301
  иерархии задач 299, 300
  карьеры 519
  компетенций 292
  конкретных ситуаций (кейсов) 779
  культуры 203
  навыков 300
  обучения в процессе работы 302
  ошибок 302
  потребностей в обучении 478
  прикладной 129
  причин текучести кадров 332
  причин ухода 338
  работ 291, 292
  рисков 338
  ролевой 291, 300
  сильных и слабых сторон работодателя 347
  стажа 331
  функциональный 305
Аналитические программы 550
Аналитический процесс 549
Анкеты 359
Апелляционный суд 654
Апелляция 751
Арбитраж 668
  маятниковый 668
Артефакты 198
Ассимиляторы 463
Аудиты безопасности 722

Б

Базовая зарплата 619
Базовая ставка 533
Безработица 212
Биография 359
Болезнь 725
Браверман Х. 207
Бюджет
  отдела ЧР 90
Бюллетени 717

В

Валидность 388
Ведение переговоров 677
Вероятностная школа 180
Весовые коэффициенты 555
Взаимная зависимость 172
Взаимодействие 187
Взаимоотношения 21
Видео 718, 777
Власть 192
Внешние
  ресурсы 91
Внешние рынки труда 323
Внешняя консультационная служба 81
Внутреннее агентство 81
Внутренние рынки труда 323
Внутренняя консультационная служба 81
Внутренняя справедливость 543
Вопросы
  бесполезные 384
  гипотетические 380
  закрытые 380
  зондирующие 379
  касающиеся мотивации 381
  о профессиональном соответствии 381
  полезные 384
  связанные с поведением 380
  уточняющие 383
Вредные привычки 744
Выбор метода 299
Выбор тестов 394
Выслушивание 385
Высокая приверженность 27
Высокое качество 27

Г

Гарвардская схема 24
Гармонизация 670
Геннард Д. 209
Гибкие режимы работы 337
Гибкость 27, 234
Глобализация 42
Горизонтальная согласованность 58
Графология 362

Грубое обращение 745
Группа
  рабочая 304
Групповая динамика 781
Групповые задания 781
Группы
  идеологии 187
  многоканальные 187
  неформальные 186
  референтные 188
  формальные 186
Группы-колеса 187
Группы-круги 187

Д

Давление конкуренции 39
Данные 281
Двухфакторная модель Герцберга 161
Децентрализация 235
Диапазоны оплаты
  смешанные укрупненные (расширенные) 578
  укрупненные (расширенные) 576
Дивергенты 463
Дивергенция 135
Динамика карьеры 519
Дискуссии 108
Диспут 779
Дистанционное обучение 784
Дисциплина 267
Дисциплинарные нарушения 412
Дифференциация и интеграция 234
Дневники и рабочие журналы 298, 300
Долгосрочная гибкость 522
Долгосрочные планы 522
Должностная инструкция 292, 308, 342
Должностные обязанности 86
Должность (рабочее место) 255
Дополнительные ставки 584
Доски объявлений 717

Е

Единичная система отношений 170

Ж

Жесткий подход 22
Жестокое обращение 267
Журналы 716

З

Забастовки 671
Закон
  о защите данных 741
Знания 281–282
  типы 282

И

Идеология организации 198
Иерархия потребностей по Маслоу 158
Изложение стратегии 63
Изменение или управление культурой 238
Изменение культуры 204
Измерения
  влияния 122
  временные 122
  финансовые 122
Изощренные модернисты 673
Индекс
  половины жизни 330
  систем УЧР 118
  стабильности 331
  текучести кадров 328
Индивидуальное обучение 289
Индивидуальные различия 144
Индикатор типов Майера-Бригса 147
Инспектирование безопасности 722
Интеграция 48
  вертикальная 414
  горизонтальная 414
  функциональная 414
Интегрированное управление ЧР 277
Интегрированный подход к повышению
  квалификации РУ 511
Интеллект 145
Интеллектуальный капитал 42, 64
Интервенция 100
Интервью 294, 299
  групповое 361
  индивидуальное 361
Информация 281
Итоговый заработок 535

К

Каналы коммуникации 187
Карта компетентности 276
Квалификация 367
  работников 266
Квалифицированные работники 285
Классификация работ 551
Классифиция
  организационных культур 198
Классическая школа 178
Климат доверия 217
Клубные обзоры 572
Ключевые факторы психологии обучения 460
Ключевые характеристики личности 390
Коллективные договоры 664
Коллективные переговоры 676
Команда
  недееспособная 190
Командировочные 626
Коммуникативные навыки 514

Коммуникации 193
Компа-коэффициент 628
Компетентность 271–272
  дифференцирующая 274
  общая и специфическая 274
  поведенческая, или личная 292
  пороговая и рабочая 274
  рабочая или профессиональная 292
  типы 274
  факторы 276
Компетенция 272–273
Комплексное управление качеством 254
Компьютеры 756
Конвергенты 463
Конвергенция 135
Конкурентоспособная оплата 542
Консультант
  в сфере менеджмента 93
Консультанты 105, 353
Контекст
  европейский 644
  организационный 644
  политический 643
  экономический 644
Контракты взаимоотношений 214
Контроль 433
Конфедерация британской промышленности 653
Конфигурационный подход 49, 51
Конфликт 193
Концепция
  типов характера 147
Корпоративные газеты 717
Коэффициент выживаемости 329
Краткосрочное выполнение 522
Кривая обучения 459
Критерии
  выполнения работы 420
  определенные количественные 124
  организационные количественные 124
  оценки эффективности 123
Кружки качества 702
Курение 744

Л

Лидерство 191
Личная спецификация 292
Личное развитие 498
  план 516
  планирование 502
  цель 498
Льготы 535, 616, 622

М

Маркетинг
  в кадровых подразделениях 88
Маркетинговое
  исследование 88
Маркетинговый
  план 89
Мастерская 783
Матрица оплаты 591
Метод
  критических случаев 305
Методы
  обучения 486
  оценки практические 123
Методы проведения обзоров установок 699
Мнение экспертов 303
Модели
  перемен 246
  Тайсона и Фелла 104
Моделирование 780
Модель
  бюрократическая 178
  затратная 68
  исполнитель 104
  Карен Легге 105
  компетентности 52
  Кэтлин Монкс 105
  менеджер по соглашению 104
  монетарная 68
  создатель 104
  соответствия 26
  соответствия УЧР 24
  социотехническая 180
  Стори 105
  транснациональная 135
  УЧР 642
  характеристик работы 258
  ценности ЧР 68
  японская/совершенная 169
Мониторинг 321, 722
  этнического состава, 739
Мотивация 154, 288
  виды 156
  внешняя 156
  внутренняя 156, 257
Мыслители 463
Мягкая модель УЧР 23

Н

Наблюдение 298–299
Наилучшее
  практическое решение 49
  соответствие 49, 50
Найм 278, 526, 732
  условия 733
Налогообложение 622
Направленное чтение 775
Нейро-лингвистическое программирование 783

Неоднозначность роли 152
Неопределенность 245
Неполная занятость 335
Несоответствие ролей 152
Неудобства 245
Нефинансовые поощрения 536
Нормальная кривая 393
Нормы 197

О

Обедненная организация 209
Обеспечени
внутреннее консультационное 729
Обогащение работы 260
Обратная связь 258, 442
на 360 градусов 442
Обсуждение 779
Обучение
базовое 491
двухконтурное 451
значимое 473
мультимедийное 778
на рабочем месте 466
непрерывное 467
общее 491
одноконтурное 451
ориентированное на действия 474
офисных работников 493
пофессиональное 471
проблемно ориентированное 473
продажам 489
самоуправляемое 468
скрытое 451
техническое и профессиональное 490
эмпирическое 461
Обучение в Т-группах 781
Обучение на опыте 512
Обучения
сущность 457
Общий комплекс вознаграждений 543
Объединения
работников 652
работодателей 653
Объявление 348
Операционная модель психологического контракта 223
Операционные
контракты 214
перемены 244
Оплата
за сменность 626
командная 602
ориентированная на вклад 600
ориентированная на компетентность 596
ориентированная на навыки 598
ориентированная на показатели работы (PRP) 591–595
основанная на оплате в принимающей стране 618
сверхурочных 626
Определение команды 189
Опросные листы 296, 299
Опционы акций 616
Организационная
культура 194
структура 182
Организационное
обучение 289, 450
планирование 235
поведение 238
развитие 237–238
Организационные
схемы 182
Организационный
(структурный) капитал 71
капитал 64
климат 195
Организация 37
гибкая 184
децентрализованная 183
дивизиональная 183
матричная 184
научающаяся 450, 453
основанная на процессах 184
планирование 37
развитие 37
Ориентиры организации 234
Отбор 278
Отборочный совет 361
Отклоняющие новаторы 105
Охрана труда 720
Оценка
компетентности 596
организации 233
работы 548
риска 722
сотрудников 21
Оценка работ
основанная на квалификации 558
основанная на компетенциях 558

П

Партнерские соглашения 666
Пенсионная схема 625
Пенсионная схема взносов 624
Пенсия 413
Перевод
на другую работу 734
Переговоры
коллективные 638
Переменная оплата 543, 587

Перепланирование бизнес-процессов 255
Пересмотры зарплаты 629
Перечень требований к кандидату 343
Перечни и шкалы 296, 299
Планирование
  бизнеса 320
  в силу реальных причин 322
  гибкости 335
  мероприятий 333
  по организационным причинам 322
  рабочих мест и ролей 37
  сценарное 326
  трудовых ресурсов 38
  человеческих ресурсов 266, 319
Планирование карьеры 527–528
Планы
  обеспечения ресурсами 326
  по гибкости 326
  по удержанию 326
Плюралистическая точка зрения 640
Поведение
  группы 185
  руководителя 149
Поведенческая научная школа 179
Повременные ставки 584
Повышение квалификации 505
Подбор
  персонала 341, 738
  ресурсов 21
Подход
  к управлению перестройкой 247
  качественный 123
  количественно-качественный 123
  макрокачественный 123
  макроколичественный 123
  микроколичественный 123
Показатели труда 414
Политика 192
  в отношении курения 270
  вознаграждений 268
  вознаграждения 542
  генеральная 265
  новых технологий 269
  организации 149
  отношений работников и работодателей 269
  отношения к преследованиям 269
  охраны труда и безопасности 269
  равных возможностей 267
  развития работников 269
  трудовой занятости 266
  управления карьерой 521
  управления разнообразием 268
Посредничество 669
Потенциал ресурсов 48
Правила
  процедурные 638
Прагматики 463
Предприятие внутри предприятия 81
Презентация 774
Премиальные схемы 615
Преобразование
  организации 238, 250
Приверженность 168
Приверженность и гибкость 170
Привлечение
  сторонних ресурсов 352
Прием 397
Применение способностей 258
Примирение 668
Принудительное распределение 432
Приспосабливающиеся 463
Проверка по эталону 130
Прогнозирование предложения 326
Прогнозирование спроса 325
Программы коммуникаций 174
Продвижение по службе 266, 735
Проектирование
  рабочего места 259
Проекты 775
Профессиональная востребованность 266
Профессиональная этика 108
Профиль компетентности 276
Профсоюзы 650
Процедура
  дисциплинарная 750
  сокращения 753
Процедуры
  разрешения трудовых конфликтов 748
Процесс
  в группе 186
  изменений 243
  организации 230
  переговоров 677
Психологический
  климат 149
  контракт 220

Р

Работа
  в командах 234
  на дому и дистанционная работа 336
Рабочий инструктаж 773
Равные возможности 267
Разделение
  доходов 606
  прибыли 606
Разделение работы 336
Различие приоритетов 108
Разрешение конфликтов 667
Ранжирование 433
  видов работ 551
Расширение работы 260
Реализация стратегий УЧР 60

Реальность управления 511
Ревизия организации 232
Регулировщики 105
Реестр
организационной культуры 200
Рекламные объявления 572
Рекомендация 365
Рентабельность
через рост 42
Репертуарные решетки 306
Ресурсы 288
Реформаторы 105
Ролевой
конфликт 152
набор 152
профиль 292, 312, 418
Ролевые
игры 780
характеристики 149
Роль 151
в команде 190
внутреннего консультанта 102
делового партнера 99
интервента 100
контролера 103
новатора 101
реактивная и активная 104
стратега 100
Ротация работы 260
Рынки труда 537
Рыночная ставка 569
Рыночное
ценообразование 551, 558

С

Самоконтроль 514
Самонаблюдение 298, 300
Самооценка 427
Саморазвитие 505, 511
Самосознание 514
Самостоятельный контроль 258
Самоуправляемые команды 260
Самоэффективность 462
Санкционированные схемы 624
Сверхурочная работа 337
Свобода против контроля 108
Сдельная оплата 603
Сегрегированный фонд 624
Сексуальные преследования 267, 742
Символические страхи 245
Система
вознаграждения работников 533
классификации 345
классификации Д. Манро-Фрейзера 345
коммуникаций 716
стимулирования производственных рабочих 603
Системная школа 179
Служанки 105
Служба персонала 78
организация 82
Собеседование
биографическое 374
организация 370
отборочное 368
структурированное 375
структурированное психометрическое 377
Советы предприятий 707
Совещания в группах 718
Совместные консультации 705
Согласования
интересов 641
Соглашающиеся новаторы 105
Соглашение о показателях труда 418
Соглашения
об уровне обслуживания 126
по существу 665
процедурные 664
Создание
команд 238, 253
Сокращение 267
штатов 401
Сопротивление переменам 244
Социальное обеспечение 723
групповое 724, 728
индивидуальное 724–725
Социальный интеллект 514
Социальный капитал 64, 71
Специализированная схема 561
Способности 145
профессиональные 112
Справедливость 219
Средства судебной защиты 412
Ставки возрастной шкалы 585
Стандартная подготовка 512
Стили обучения 463
Стоимость
текучести кадров 332
Столкновение ценностей 108
Стратегии
обеспечения ресурсами 73
Стратегическая интеграция 27
Стратегические перемены 243
Стратегическое
планирование 55
соответствие 48
Стратегическое вознаграждение 545
Стратегическое развитие человеческих ресурсов
человеческих ресурсов 448
Стратегическое УЧР 44
ориентированное на ресурсы 47
фокусная точка 45
цели 45

Стратегия
внутренних коммуникаций 715
вознаграждения 74
вознаграждения (агентская) 541
зависимой оплаты 589
обеспечения человеческими ресурсами 325
приверженности 173
развития человеческих ресурсов 73
Структура оплаты
оплаты 536
Структурированное интервью 303
Структурированный процесс 549
Структуры
групп должностей 577
зарплаты 574
индивидуальные 579
компетентности 276
Структуры оплаты 575
дифференцированные 575
для работников ручного труда 583
комплексные 585
Суммарное вознаграждение 623
Схема
балльно-факторная 562
долевой собственности работников 606
нормирования труда 604
оценки видов работ 561
премиальная 605
Роджера 345

Т

Табельный учет 736
Тарифы оплаты 583
Текучесть кадров 327
Темп изменений 284
Теоретики 463
Теория
Y 179
агентская 538
агентства 208
атрибуции 149
волюнтаризма 642
инструментальная 156–157
кибернетическая 461
мотивации 154
обмена 208
обучения 461, 474
ожидания 159
организации 178
ориентации 150
познания 461
процесса 156
процессов 159
ситуационная 39
содержания 156–157
справедливости 161
трудового процесса 207
цели 160
человеческого капитала 73, 538
экономической эффективности зарплаты 538
Тесты
исследующие способности 392
личностные 390
на умственные способности 389
отборочные 387
проверяющие навыки 393
психологические 387
Техника 42
Технология 39
Типичные модернисты 674
Типы
достоверности 388
организаций 183
организационной культуры 199
перемен 243
преобразований 251
Традиционалисты 673
Тренинг 433
Трудовые отношения 213
Трудовые споры 267

У

Увольнение 411
несправедливое 411
справедливое 411
Угроза межличностным отношениям 245
Угроза статусу или квалификации 245
Узкий специалист 523
Универсал 523
Уполномоченные профсоюзов 651
Управление
базами данных 762
вознаграждением 279
знаниями 280
показателями труда 278, 289, 415
посещаемость 736
разнообразием 267–268, 740
Управление вознаграждением 531
Управление карьерой 518
управление переменами 238
Управление персоналом 33
Управление показателями работы 255
управление показателями работы 238
управление совокупным качеством 238
Управление стрессом 722
Управляемый фонд 624
Уровни
вовлечения 697
Уровни оплаты 536
Условная оплата 543
услуги коллективного пользования 84
Установки 148
Устранение уровней 235

Утонченные патерналисты 673
Уточнение ролей 234
УЧР 22
  ориентированное на высокие показатели 55
  ориентированное на высокий уровень приверженност 56
  ориентированное на высокий уровень участия 56
  цели 21

Ф

Фактор 553
Факторная программа 555
Факторы
  личные 737
  мотивационные 293
  организационные 293
  посещаемости 737
  рабочей среды 736
  развития 293
  среды 293
факторы
  культурологические 140
федерация
  децентрализованная 134
  скоординированная 135
Финансовое вовлечение 697
Финансовые вознаграждения 588
Финансовые стимулы 588
Фирма гибкая 211
Фонд оплаты труда 626
Формулирование стратегии ЧР 54
Формы
  организации и управления 134

Х

Характеристики
  эффективных команд 189
  работы 149
  рабочей группы 149
Хартлей Д. 170
Хоторнские эксперименты 179

Ц

Целостный подход 591
цель планирования организации 231
Ценности 196
Ценность
  индивидуалистическая 27
  унитарная 27
Централизованный узел 135
Циклы обучения Колба 462

Ч

Человеческий капитал 64–65
  измерение 67
Черты характера 146

Ш

Шкала зарплаты 579
Школа человеческих отношений 178

Э

Экономические страхи 245
Электронная почта 747
Электронные резюме 357
Эмоциональный интеллект 279
Этнический контроль 267