

**ПРИОРИТЕТНЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ПРОЕКТ «ОБРАЗОВАНИЕ»
РОССИЙСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ ДРУЖБЫ НАРОДОВ**

**О.И. ЗЕЛЕНОВА
К.В. ЗИНЬКОВСКИЙ**

**СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕЖДУНАРОДНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ
ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ**

Учебное пособие

**Москва
2008**

Глава 1. Стратегический менеджмент человеческих ресурсов: эволюция подходов и современная ситуация

Управление людьми – критичный фактор для обеспечения устойчивых конкурентных преимуществ организации.

Формирование научных подходов к управлению людьми в организациях началось вместе с формированием теории управления (менеджмента). На протяжении времени роль человека в организации существенно менялась, в связи с этим развивались и менялись подходы к управлению им: от простейшего кадрового администрирования и управления персоналом к управлению человеческими ресурсами и стратегическому управлению человеческими ресурсами.

Определение, цели и основные модели стратегического УЧР (Д. Гэст, Дж. Стори, С. Фомбрун, М. Бир, П. Боксалл и др.)

Теории стратегического управления человеческими ресурсами развиваются с середины 1980-х гг. Характеризуются развитием стратегического подхода к управлению персоналом (человеческими ресурсами) организации. Начальные идеи были разработаны американскими авторами. Наиболее известны две первичные концепции стратегического управления человеческими ресурсами Мичиганской и Гарвардской школ [Армстронг, 2002].

Исследователи Мичиганской школы – С. Фомбрун и его коллеги [Fombrun, 1984] сформулировали одно из первых формализованных определений концепции управления человеческими ресурсами, выдвинув предположение, что управление человеческими ресурсами и управление организационной структурой должны соответствовать организационной стратегии. Отсюда название концепции – “модель соответствия”.

Представители Гарвардской школы – М. Бир с соавторами [Beer, 1984] полагали, что “сегодня решение многих проблем требует более широкой, всеобъемлющей и стратегической перспективы в отношении человеческих ресурсов компании”. Они подчеркивали необходимость “особого подхода к управлению людьми – подхода, рассчитанного на долгосрочную перспективу, а также необходимость воспринимать людей как потенциальные активы, а не переменные затраты”. Именно эти авторы первыми сформулировали постулат о том, что управление человеческими ресурсами должно стать функцией линейных менеджеров. Линейные менеджеры возлагают на себя больше ответственности за работу по согласованию организационной стратегии с кадровой политикой, а кадровая служба руководствуется миссией создания такой политики, которая определяла бы развитие внутренне интегрированной системы кадровой деятельности.

В 1992 году данная концепция была названа П. Боксаллом [Boxall, 1992] “Гарвардской моделью”.

Среди последователей двух первичных концепций стратегического управления человеческими ресурсами можно назвать следующих авторов:

Д. Гест [Guest, 1987, 1989] – взяв за основу “Гарвардскую модель”, дополнил ее формулировками четырех целей управления человеческими ресурсами: стратегической интеграции, высокой степени приверженности, высокой степени качества, гибкости.

Д. Стори [Storey, 1989] – выделил ряд аспектов содержательного управления человеческими ресурсами: решения в области управления людьми, находящиеся в информационной зависимости от выбора стратегического направления; ключевая роль и вовлеченность линейных менеджеров; набор “рычагов” формирования трудовых отношений, в корне отличных от рычагов управления, типичных для систем классических индустриальных отношений.

Д. Парчелл [Purcell, 1993] – отметил, что “становление управления человеческими ресурсами является одновременно причиной и следствием значительной концентрации власти в руках менеджеров”.

К. Легге [*Legge, 1998*] – дала определение жесткой (тесная интеграция кадровой политики с организационной стратегией, ориентированной на использование человеческих ресурсов таким же рациональным способом, каким производится управление любым другим ресурсом, с целью извлечения максимальной прибыли) и гибкой (отношение к работникам как к ценному капиталу и одновременно источнику конкурентного преимущества, формируемое за счет приверженности, гибкости, высокой квалификации и производительности труда) моделей управления человеческими ресурсами.

Модель стратегического соответствия (Д. Гэст, С. Фомбрун и др.)

Центральное место в системе стратегического управления человеческими ресурсами занимает проблема достижения стратегического соответствия (интеграции), в зарубежной литературе называемого "моделью соответствия" [*Guest, 1989; Walker, 1992; Армстронг, 2002*]. Стратегическая интеграция необходима для придания целостности сочетанию общей организационной стратегии со стратегией управления персоналом, при этом последняя, как мы уже отмечали ранее, может способствовать не только реализации первой, но и ее начальной разработке. Общей целью этого процесса является достижение стратегического соответствия и согласованности между целями политики управления персоналом и всей организацией.

Основной фокус проблемы достижения соответствия концентрируется на соответствии внешнему и внутреннему контексту.

Внешнее соответствие означает, что стратегия управления персоналом соответствует общей стратегии, этапу развития, учитывает организационную динамику и отражает особенности организации. Соответствие, отражающее связь между общей стратегией организации и стратегией управления персоналом, также называется "вертикальной интеграцией".

Важно учитывать, что создание вертикальной интеграции в организации может быть труднодостижимо по целому ряду причин.

Во-первых, разные уровни разработки стратегии и разные организационные стили могут усложнить выработку целостного взгляда на то, какая именно стратегия управления персоналом наиболее подходит общей стратегии и какова именно должна быть роль службы управления персоналом в процессе формулирования стратегии. Например, для достижения конкурентного преимущества каждая бизнес-единица в диверсифицированной организации вынуждена "подгонять" свою стратегию и политику в области персонала к конкретной ситуации на своем товарном рынке, независимо от стратегии и политики управления персоналом, проводимыми в остальных бизнес-единицах организации. В данной ситуации достигается внутренняя согласованность в рамках конкретной бизнес-единицы, но не в рамках организации в целом.

Во-вторых, разработка и реализация стратегии управления персоналом – это сложный процесс, обусловленный целым рядом специфических факторов. Добиваясь соответствия стратегий, часто не учитывается значение таких факторов, как власть, внутренняя политика, традиции и организационная культура. Например, вопросы власти и внутренней политики в организации имеют большое значение для управления персоналом. Любой специалист, работающий в организации над процессом разработки стратегии и политики управления персоналом, знает, что создание конечного продукта больше зависит от политических, а не технических или стратегических факторов.

В-третьих, в целом ряде случаев соответствие в принципе может быть труднодостижимо в силу отсутствия четко сформулированной (т.е. абсолютно понятной всем заинтересованным лицам) общей стратегии организации.

В-четвертых, стратегия управления персоналом подвержена значительному влиянию внешней среды (например, влиянию положений трудового законодательства).

С учетом перечисленных проблем, для оценки степени соответствия, или интеграции стратегий можно использовать модель, предложенную Ж. Уокером [*Walker, 1992*]. По его мнению, существуют три

типа процессов для разработки и реализации стратегии управления персоналом: интегрированный процесс, процесс соответствия и изолированный процесс.

Интегрированный процесс рассматривает стратегию управления персоналом как одну из функциональных стратегий в рамках общей стратегии организации. При обсуждении хода выполнения общей стратегии вопросам управления персоналом уделяется не меньше внимания, чем вопросам финансового или экономического характера. Но основной упор делается не на обсуждении конкретных вопросов управления персоналом (подбор персонала, эффективность работы каждого сотрудника, развитие персонала), а на организационных вопросах, связанных с персоналом, распределении ресурсов, последствиях внутренних и внешних изменений, сопутствующих целях, стратегиях и планах действий.

В рамках процесса соответствия, стратегия управления персоналом разрабатывается параллельно с общей стратегией организации. Например, может состояться общая презентация и обсуждение этих стратегий, однако каждая из них является результатом параллельного, но обособленного процесса. Параллельная разработка и обсуждение этих стратегий повышает вероятность их взаимопроникновения и получения целостного или взаимосвязанного результата.

Однако на практике наиболее распространенным является изолированный процесс, который предусматривает разработку самостоятельного плана действий в области персонала. Он формулируется и составляется отдельно от общего бизнес-плана, причем либо одновременно с ним, либо предваряя его (и тогда является его частью), либо по его завершению. Оценка внешнего окружения проводится независимо и фокусируется на вопросах управления персоналом, пытаясь найти связь с бизнесом в полученной извне информации. Так как оценка внешней среды проводится вне процесса стратегического планирования, общая стратегия учитывается лишь с позиции пересмотра текущих или прошлых корпоративных стратегий. Полноценность стратегии управления персоналом зависит от достаточности (недостаточности) информации, имеющей отношение к бизнесу. Данный подход характеризует управление персоналом как сферу интересов специалистов кадровой службы, занимающихся исключительно традиционными кадровыми вопросами.

Внутреннее соответствие или горизонтальная интеграция достигается посредством разработки целостной, хорошо согласованной совокупности взаимосвязанных направлений политики управления персоналом организации. В зарубежной литературе разработка и реализация взаимосвязанных и взаимодополняющих действий в области управления персоналом, как правило, именуется "связыванием" (использованием "принципа дополнительности" [MacDuffie, 1995], принятием "конфигурационного способа действий" [Delery, 1996]).

Практические действия в составе "связок" должны быть скоординированы и внутренне согласованы, причем, чем больше, тем лучше это влияет на результат. Например, производительность труда работников является одновременно функцией и квалификации и мотивации. В этом случае необходимо разработать практические действия, направленные на усиление обеих. Существует несколько способов приобретения сотрудниками необходимых знаний и навыков (например, тщательный отбор и обучение), а также целый ряд стимулов для повышения трудовой мотивации (различные формы материального и нематериального вознаграждения).

Можно считать, что соответствие достигнуто, если в организации разработан комплекс взаимосвязанных направлений политики управления персоналом, способствующих реализации стратегии соответствия человеческих ресурсов организационным потребностям, повышению эффективности и качества и достижению конкурентного преимущества.

Достижению внутреннего соответствия (горизонтальной интеграции) также препятствует целый ряд причин.

Во-первых, чрезмерная сложность организации и ее стратегий затрудняет достижение целостности в рамках конкретных действий и планов в области персонала.

Во-вторых, руководители организации в своем стремлении получить быстрые готовые решения, как правило, полагаются на отдельные инновации, используя их изолированно от "дополняющих" действий

в области персонала. Очень часто, например, введение в организации системы оплаты труда по результатам производится без внедрения процесса управления эффективностью.

В-третьих, в целом ряде случаев подходы к разработке системы практических действий в области управления персоналом возникают под давлением административных или финансовых факторов.

В-четвертых, на практике проблемы могут быть связаны с равнодушием или некомпетентностью линейных руководителей, а также подозрительным и даже враждебным отношением (сопротивлением) персонала к новым инициативам.

Изменение роли специалистов по управлению человеческими ресурсами в современных организациях

Анализ роли и места службы управления персоналом в организации целесообразно проводить, используя модель Дэйва Ульриха (рис. 1), который выделяет 4 роли HR службы как партнера бизнеса:

- администратор;
- защитник интересов сотрудников;
- стратегический партнер;
- агент изменений.

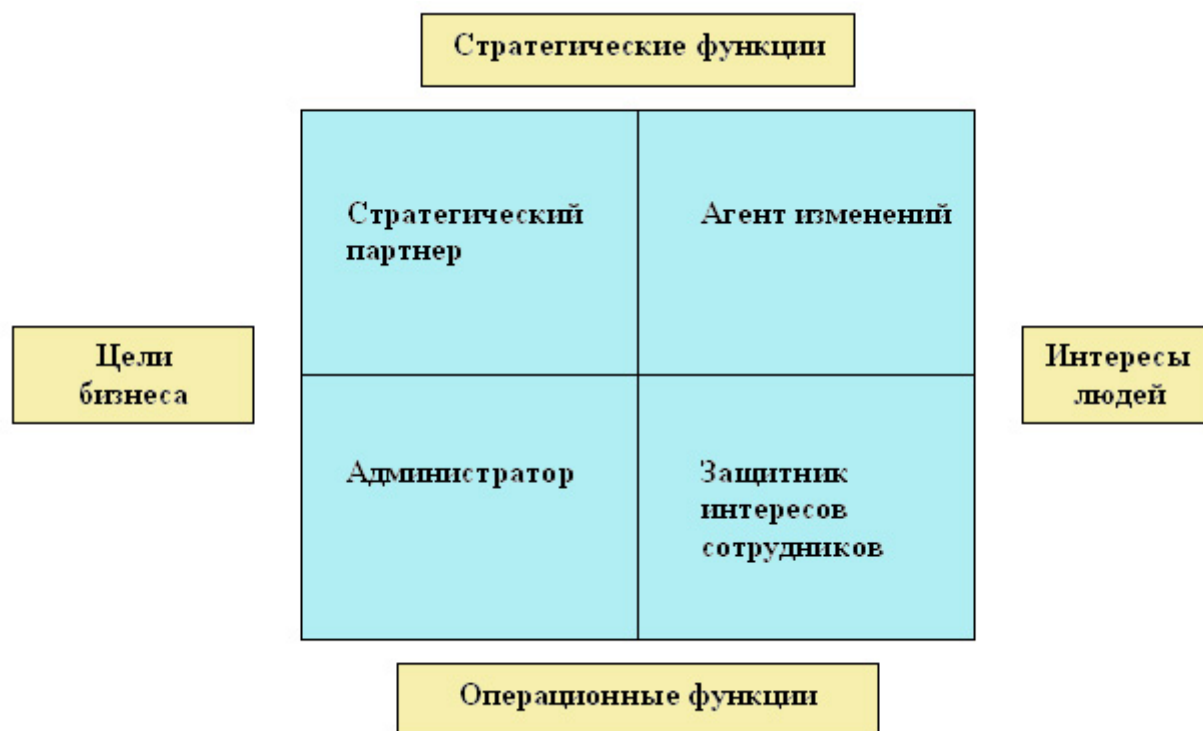


Рисунок 1. Модель Д. Ульриха. Роли кадровой службы как партнера бизнеса.

Служба управления персоналом "Администратор"

Это подразделение, выполняющее технические (операционные, учетно-отчетные) функции, оформляющее приказы на зачисление работников, подобранных вышестоящими руководителями, хранящее кадровую информацию (личные дела и трудовые книжки работников, кадровую учетную документацию) и не играющее какой-либо существенной роли в управлении организацией, т.е. играющее второстепенную по отношению к основному бизнесу роль. Оно реализует минимально необходимый для обслуживания нужд организации набор функций:

- кадровый учет и кадровое делопроизводство;
- движение персонала (прием, перемещение, увольнение);

- условия и режимы труда;
- социальная работа;
- аттестация персонала;
- формирование списка кадрового резерва.

В этом случае работа с персоналом не выделена как самостоятельное направление деятельности в организации. Кадровая служба (отдел кадров) входит в блок функциональных (штабных) структурных подразделений организации, подчиняясь, как правило, первому лицу (в соответствии с его юридическим правом приема и увольнения работников) либо его первому заместителю. Руководитель кадровой службы не входит в состав руководства организацией и не играет существенной роли в управлении персоналом организации. В этом случае реальное управление персоналом сосредоточено в руках линейных руководителей, при этом функции, методы и инструменты этого управления различаются в зависимости от особенностей этих менеджеров, они не являются едиными для всей организации.

Служба управления персоналом "Защитник интересов сотрудников"

Внешне и функционально очень похожа на службу управления персоналом – администратора. Однако в этом случае мы наблюдаем более развитую систему социальных льгот и выплат. Большая часть социального пакета распространяется на всех штатных сотрудников организации. Кроме того, служба управления персоналом тесно взаимодействует с органом профсоюза в организации, что увеличивает степень их влияния на принятие решений, связанных с интересами сотрудников.

Служба управления персоналом "Стратегический партнер"

В этом случае наблюдается тесное взаимодействие службы управления персоналом с основным бизнесом организации. Ее основная цель – обеспечение бизнеса организации персоналом, соответствующим стратегии и решаемым тактическим задачам, как по совокупности знаний, навыков и умений, так и по численности. Основная задача кадровой службы заключается в формировании системы управления персоналом и реализации широкого спектра функций данной системы. Функции управления персоналом начинают группироваться в зависимости от диктуемых бизнес-стратегией целей. Наиболее часто можно встретить следующий набор функций службы управления персоналом:

1. Формирование стратегии и политики управления персоналом (отслеживание взаимосвязи с общей стратегией организации).
2. Планирование персонала (описание рабочих мест, формирование моделей компетенций в соответствии с общей стратегией организации).
3. Рекрутинг персонала (внешний и внутренний).
4. Поддержание и формирование трудовых отношений (управление конфликтами, связь с профсоюзами, организационный климат, корпоративная культура).
5. Персональное администрирование (трудовое законодательство, кадровый учет и документооборот).
6. Обучение и развитие персонала (в соответствии с общей стратегией организации, разработка программы развития персонала).
7. Проведение оценки эффективности труда и аттестации персонала.
8. Создание системы стимулирования и оплаты труда (соответствующей общей стратегии организации).
9. Формирование информационной системы управления персоналом (базы данных, аналитика).

Работа с персоналом в такой организации выделена в самостоятельное направление деятельности. Руководитель данного направления (руководитель службы управления персоналом, директор по персоналу) входит в состав руководства организацией и непосредственно участвует в процессе

управления. В этом случае мы имеем дело с достаточно разветвленной организационной структурой кадровой службы.

Служба управления персоналом "Агент изменений"

Также как и у службы управления персоналом – стратегического партнера в данном случае наблюдается тесное взаимодействие службы управления персоналом с основным бизнесом организации. Однако здесь основная цель службы заключается в формировании эффективной организации, обеспечивающей привлечение и использование человеческих ресурсов в соответствии с задачами ведения и развития бизнеса организации.

Состав функций службы управления персоналом также очень широк. Однако особое внимание уделяется функции развития персонала (управление знаниями, создание корпоративного университета). Кроме того, в структуру функций службы входит и блок организационного проектирования (подсистема развития организационной структуры управления):

- формирование организационной структуры;
- формирование системы управления организацией;
- определение компетенции руководителей организации;
- разработка условий формирования, функций и задач структурных подразделений организации;
- определение функциональных взаимодействий структурных подразделений;
- формирование штатного расписания организации.

В такой ситуации роль директора по персоналу чрезвычайно высока, он не только входит в состав руководства организацией и непосредственно участвует в процессе управления, но также занимает ключевую позицию в совете директоров. В этом случае мы имеем дело также с достаточно разветвленной организационной структурой кадровой службы.

Дальнейшее развитие подходов к пониманию роли человека в организации приводит к трансформации моделей стратегического управления человеческими ресурсами и появлению более гибкого подхода – управлению человеком, для которого характерны такие современные концепции, как "война за таланты" и построение системы внутреннего маркетинга.

"Война за таланты" (исследования McKinsey & Company)

"Война за таланты" – это явление, получившее название с легкой руки консультантов McKinsey¹. С каждым годом в нее вовлекается все больше компаний, и западные "охотники за головами" утверждают, что в течение трех ближайших лет до 70% нынешних руководителей оставят свою работу ради "новых пастбищ".

Российским фирмам хорошо знакомо чувство кадрового голода. Крупные компании давно предпринимают серьезные шаги и тратят огромные деньги, чтобы получить и удержать успешных менеджеров и высококвалифицированных специалистов.

Система внутреннего маркетинга: ориентация на человеческие ресурсы, как на внутренних клиентов организации

Центральным постулатом концепции внутреннего маркетинга является рассмотрение отношения к персоналу как к внутренним потребителям, т.е. внутренний маркетинг – это философия обслуживания персонала как клиентов. Суть внутреннего маркетинга заключается в том, что отношения компании и работников строятся на тех же основаниях, что и отношения компании с ее клиентами. Компания предлагает особый "продукт" — должность в компании с ее специфическими правами и обязанностями. Сотрудники нуждаются в этой компании и ее ресурсах: здесь они получают зарплату,

реализуют свой профессиональный и творческий потенциал, имеют свой круг общения и пр. То же самое можно сказать и о самой компании по отношению к любому сотруднику: компания нуждается в его ресурсах и в нем самом. Фактически компания и ее сотрудники являются по отношению друг к другу потребителями и поставщиками ресурсов, и к их отношениям можно применить маркетинговые принципы.

Логика рассмотрения персонала в качестве внутренних потребителей предполагает, что, удовлетворяя потребности внутренних потребителей, фирма будет находиться в более выгодной позиции для обеспечения качества, необходимого для удовлетворения внешних потребителей².

Тренинговые задания (кейсы) к главе 1

Задание 1. Анализ роли кадровой службы организации как партнера бизнеса на основании модели Д. Ульриха. Задание выполняется индивидуально на примере компаний, в которых работают слушатели. Индивидуальная презентация и обсуждение результатов.

Коллекция ссылок на Интернет-ресурсы к главе 1

1) www.thefutureofwork.net – “The Future of Work” – сайт организации, действующей с 2002 г., объединяет исследователей, специалистов в области информационных технологий и управления персоналом (в основном из США). Членами организации являются как крупные корпорации (в том числе Boeing Corporation, IBM, Hewlett Packard), так и представители малого бизнеса.

2) <http://laborsta.ilo.org> – “LABORASTA: ILO Bureau of Statistics Databases” – базы данных Международной организации труда (МОТ). В свободном доступе представлены следующие материалы: Yearly data of Total and Economically active population, Employment, Unemployment, Hours of Work, Wages, Labor Cost, Consumer Price Indices, Occupational Injuries, Strikes.

3) www.hrmgt.com/welcome2.html – [персональный сайт американского специалиста по управлению персоналом Э. Геннадеса \(Edward H. Hernandez\)](#), где размещены разнообразные материалы, полезные для практической работы менеджера по управлению персоналом, в том числе методические рекомендации, статистические данные, статьи, ссылки на Интернет-ресурсы.

4) www.emeraldinsight.com/md.htm – сайт журнала “Management Decision”, издаваемого MCB University Press. На сайте представлены материалы и статьи с 1990 года по финансовому менеджменту, стратегии, маркетингу, управлению человеческими ресурсами, предпринимательству, принятию решению и операционному менеджменту.

5) www.themanager.org – “The Manager” содержит большое количество ссылок на профессиональные статьи и книги по менеджменту, маркетингу, управлению персоналом. Свободный доступ к материалам исследований ведущих американских бизнес-школ.

6) www.interscience.wiley.com – [сайт журнала: “Strategic Management Journal”](#).

7) www.hrm.ru – сайт журнала “Кадровый менеджмент”.

8) www.hr-journal.ru – электронный журнал “Работа с персоналом”.

9) www.personal-mix.ru – сайт журнала “Персонал-микс”.

10) www.uptp.ru – сайт журнала “Проблемы теории и практики управления”.

11) www.zhuk.net – электронный журнал “Управление компанией”.

12) www.superclub.ru – сайт HR Клуба “СУПЕР”.

13) www.hrdigest.ru – ежемесячный дайджест для профессионалов в области HR и внутрикорпоративной коммуникации.

- 14) www.ecsocman.edu.ru – федеральный образовательный портал “Экономика, социология, менеджмент”.
- 15) www.diversityweb.org – интерактивный образовательный портал.
- 16) www.hr-zone.net, www.hrzone.co.uk – HR-Zone – проводник в мире персонала.
- 17) www.peoplemanagement.co.uk – сайт журнала “People Management”.
- 18) www.workforce.com – сайт журнала “Workforce management”.
- 19) www.diversityinc.com – сайт журнала “Diversity Inc”.
- 20) www.shrm.org – сайт “Society for Human Resource Management”.
- 21) www.hbr.com – сайт журнала “Harvard Business Review”.
- 22) www.mckinseyquarterly.com – сайт журнала “The McKinsey Quarterly”.

Глава 2. Стратегический менеджмент человеческих ресурсов и его институционализация в организации

Стратегия и политика УЧР организации

Стратегия управления человеческими ресурсами (персоналом) – это разработанное руководством организации приоритетное, качественно определенное направление действий, необходимых для достижения долгосрочных целей по созданию высокопрофессионального, ответственного и сплоченного коллектива и учитывающих стратегические задачи организации и ее ресурсные возможности.

Основные черты стратегии управления человеческими ресурсами:

1. *Стратегия управления человеческими ресурсами* выводится из большого количества факторов и *связана, как правило, со стратегией организации в целом.*

2. *Цели управления человеческими ресурсами являются частью организационных целей.* Таким образом, стратегия управления человеческими ресурсами является частью общей стратегии организации (функциональной стратегией). Круг вопросов, очерченных этой стратегией, включает обеспечение организации необходимым персоналом, его обучение, мотивацию, систему стимулирования, гибкость, командную работу и стабильные трудовые отношения. Решение всех этих вопросов способствует успешной реализации корпоративной стратегии.

3. *Стратегия управления человеческими ресурсами носит долгосрочный характер,* что, не в последнюю очередь, объясняется ее нацеленностью на разработку и изменение психологических установок, мотивации, квалификации и структуры трудового коллектива, причем такие изменения происходят, как правило, только через достаточно длительное время.

Таким образом, **фундаментальной целью стратегического управления человеческими ресурсами** является создание стратегической способности организации – посредством удовлетворения ее потребности в квалифицированных, приверженных и мотивированных сотрудниках, способных обеспечить устойчивое конкурентное преимущество.

Более конкретная цель стратегического управления человеческими ресурсами – формирование направления движения организации в изменчивой среде путем разработки и реализации целостной и действенной политики управления персоналом (кадровой политики).

Политика управления человеческими ресурсами (персоналом) – это система принципов и вытекающих из них форм, методов и критериев работы с персоналом в организации.

Роль и место стратегии управления человеческими ресурсами в стратегическом процессе организации: варианты взаимосвязи. Подходы к разработке стратегий УЧР

Среди них: универалистский (подход "наилучшей практики"), ситуационный (подход "наилучшего соответствия" и конфигурационный ("связывание") [Richardson, 1999].

Универалистский подход или метод "наилучшей практики" основывается на утверждении, что существует "система наилучшей практики" управления персоналом и что ее реализация приведет к повышению эффективности деятельности организации в целом. Наиболее известная практическая система – "список Пфедфера" [Pfeffer, 1994]. Вот его основные составляющие:

Гарантия занятости (организация не проводит немедленного увольнения работников в условиях экономического спада или вследствие стратегических ошибок высшего руководства).

Избирательный найм (четкое определение критериев необходимых ключевых умений, навыков и качеств, с тем, чтобы проводить отбор персонала на основе постоянных или трудно модифицируемых качеств и обучение легко приобретаемым типам поведения и умениям).

Самоуправляемые команды (важнейший элемент системы управления формированием высокой степени эффективности).

Высокий уровень оплаты по результатам труда (уровень оплаты может зависеть от эффективности работы организации, результатов индивидуальной / командной работы, индивидуальной квалификации).

Обучение (важность обучения для получения высококвалифицированной и мотивированной рабочей силы).

Сокращение различий в статусе (фундаментальная предпосылка высокоэффективных рабочих систем).

Обмен информацией (обмен информацией по вопросам финансовой эффективности и общих стратегий символизирует определенную степень доверия по отношению к работникам).

Безусловно, данный метод подвергается сильной критике со стороны целого ряда ученых и специалистов – сторонников ситуационного подхода. Трудно себе представить, что существуют универсальные рецепты разработки стратегии и политики управления персоналом, применимые абсолютно для любой организации и с одинаковым успехом. Практика показывает – многое зависит от конкретной ситуации и специфики организации.

В этой связи более полезным может оказаться именно ситуационный подход или метод "наилучшего соответствия", который предусматривает, что организация анализирует практику (успешную и неудачную) работы с персоналом в других организациях и принимает решения по поводу соответствия ключевых моментов и извлеченных уроков, степени применимости результатов для удовлетворения конкретных стратегических требований. Исходной точкой в этом случае служит анализ потребностей организации в рамках ее организационной культуры, структуры, технологии и процессов. Основная цель – собрать и "смешать" различные примеры "наилучшей практики" с целью разработки способа удовлетворения выявленных организационных потребностей.

Последний, конфигурационный подход, или "связывание", предполагает, что успех стратегии управления персоналом строится на комбинировании внешнего (вертикального) и внутреннего (горизонтального) соответствия. Внедрение "связок" практических действий в области персонала в деятельность организации напрямую связано с повышением уровня ее эффективности, при условии одновременного достижения высокого уровня соответствия этих "связок" с общей стратегией организации. Основная проблема данного метода состоит в определении наилучшего способа "связывания" различных практических действий в единое целое.

Подход конкурентной стратегии (М. Портер)

Данный подход рассматривает зависимость между стратегией управления персоналом и тремя конкурентными стратегиями, предложенными М. Портером: стратегией инновации, стратегией повышения качества и стратегией лидерства в издержках [Porter, 1985].

В зависимости от реализуемой организацией конкурентной стратегии [Армстронг, 2002] стратегия управления персоналом будет иметь следующие особенности (табл. 1):

Таблица 1. Особенности стратегии управления персоналом в зависимости от типа конкурентной стратегии

Тип конкурентной стратегии	Особенности стратегии управления персоналом	
	Типы ролевого поведения	Практические действия в области персонала
<i>Стратегия инновации</i>	<p>Включают:</p> <ul style="list-style-type: none"> • высокую степень творчества; • более долгосрочную перспективу; • относительно высокую степень сотрудничества, взаимозависимого поведения; • высокую степень терпимости к риску; • высокую степень терпимости к неопределенности и непредсказуемости. 	<p>Включают:</p> <ul style="list-style-type: none"> • виды работ, которые требуют тесного взаимодействия людей; • виды работ, позволяющие людям развивать навыки, которые могут быть использованы ими в других должностях в рамках организации; • более широкий диапазон развития карьеры, обеспечивающий приобретение новых умений и навыков; <p>- аттестации, отражающие долгосрочные и групповые достижения.</p>
<i>Стратегия повышения качества</i>	<p>Включают:</p> <ul style="list-style-type: none"> • основное внимание качеству; • основное внимание процессу (как производятся или доставляются товары и услуги); • низкую степень терпимости к риску; <p>- высокую степень приверженности организации.</p>	<p>Включают:</p> <ul style="list-style-type: none"> • достаточно жесткое и формализованное описание работы; • отношение к персоналу, во многом основанное на принципах социального равенства, некоторые гарантии занятости; • высокую степень вовлеченности персонала в рабочие вопросы; <p>- экстенсивное и непрерывное обучение.</p>
<i>Стратегия лидерства в</i>	<p>Включают:</p>	<p>Включают:</p>

<p><i>издержках</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • основное внимание результатам, особенно объему выпуска продукции; • низкую степень терпимости к риску; • относительно краткосрочную перспективу; <p>- умеренное внимание качеству.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • узко описанные должностные обязанности и формализованное описание работы; • краткосрочность, аттестацию по результатам трудовой деятельности; • минимальное обучение; <p>- тщательный мониторинг деятельности персонала.</p>
-------------------------	--	--

Подход организационной типологии (Р. Майлс и К. Сноу)

В рамках данного подхода стратегия управления персоналом ориентируется на конкретный тип корпоративной (общей) стратегии организации.

М. Марчингтон и А. Уилкинсон [Marchington, 1996], исследуя зависимость стратегии управления персоналом от типа общей стратегии организации, взяли за основу три типа организационных стратегий, предложенных еще в 1978 году Р. Майлсом и С. Сноу [Miles, 1978]: стратегию организаций-защитников, стратегию организаций-изыскателей, стратегию организаций-аналитиков; и определили для них следующие особенности стратегии управления персоналом (табл. 2).

Таблица 2. Особенности стратегии управления персоналом в зависимости от типа организационной стратегии

<p>Тип организационной стратегии</p>	<p>Особенности стратегии управления персоналом</p>
<p><i>Организации-защитники</i> Стремятся к стабильности, централизации, высокому объему выпуска низкокзатратной продукции, строгому контролю.</p>	<p>Базируется на:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ограниченном доступе в организацию извне; • внутреннем продвижении; • экстенсивном обучении; • системе вознаграждения, которая фокусируется на внутренней последовательности.
<p><i>Организации-изыскатели</i> Стремятся найти новые возможности, фокусируются на непрерывном развитии и полагаются на гибкость.</p>	<p>Базируется на:</p> <ul style="list-style-type: none"> • привлечении персонала посредством высокотехнологичных методов найма и отбора; • обучении, нацеленном на удовлетворение конкретных организационных потребностей; • системе вознаграждения, как правило, ориентированной на результат.

Организации-аналитики
Предпочитают сочетать
преимущества типов
организаций–защитников и
изыскателей.

Как правило, разрабатывают многовариантные и
комбинированные стратегии управления персоналом.

*Основные типы стратегий, используемых организациями на российском рынке и присущие им
элементы политики управления человеческими ресурсами (классификация И.Б. Гуркова)*

Используя ту же типологию организационных стратегий Р. Майлса и С. Сноу, И.Б. Гурков на основании проведенных им исследований российских предприятий и организаций предложил свой вариант типологии стратегий, используемых организациями на российском рынке и присущих им элементов стратегии и политики управления персоналом, выделив (табл. 3): стратегию фирмы – “защитника”, стратегию фирмы – “интегрированного анализатора”, стратегию фирмы – “диверсифицированного анализатора” и стратегию фирмы – “проспектора” [Гурков, 2001].

Таблица 3. Элементы стратегии и политики управления персоналом в зависимости от типа стратегии организации

Типы стратегий организации	Элементы стратегии и политики управления персоналом
<p><i>Стратегия фирмы – “защитника”:</i></p> <p>– защитник качества,</p> <p>– защитник издержек</p> <p>Сохранение доли на достигнутой доли на определенном рынке или, при благоприятных обстоятельствах, расширение своей доли и выход на новые географические рынки.</p>	<p>Основа стратегии управления персоналом – обеспечение стабильного качества или стабильных издержек в системе относительно стабильных условий бизнеса, что возможно лишь тогда, когда высока стабильность рабочей силы.</p> <p>Особенности кадровой политики:</p> <ul style="list-style-type: none"> - набор персонала производится в основном на низшие должности, с перспективой дальнейшего кадрового продвижения наиболее способных работников; - текучесть персонала должна поддерживаться на низком уровне; - много усилий тратится на обучение и переподготовку работников; - проводится временная ротация функций; - оценка персонала базируется на качественных показателях (основой является “добросовестное выполнение обязанностей и следование установленным правилам”).

<p style="text-align: center;"><i>Стратегия фирмы - "интегрированного анализатора"</i></p> <p>Быстрое вхождение на возникающие рынки с высококачественным продуктом.</p>	<p>Нужны готовые высококлассные специалисты, способные "с колес" включиться в быстро меняющиеся условия бизнеса.</p> <p>Особенности политики управления персоналом фирм-анализаторов:</p> <ul style="list-style-type: none"> - набор персонала производится на все должности; - более высокая оплата труда по сравнению с конкурентами позволяет переманивать лучших специалистов из других компаний; - обучение - освоение новых навыков и приемов работы, необходимых для внедрения очередной инновации; - высокая текучесть персонала, что позволяет экономить на издержках (вновь привлекаемые специалисты обычно запрашивают меньше, чем работники, ожидающие повышения); - работа в режиме постоянного освоения инноваций осуществляется как серия инновационных проектов с четкими сроками и критериями окупаемости; - оценка персонала проводится по конкретным количественным показателям.
<p style="text-align: center;"><i>Стратегия фирмы - "диверсифицированного анализатора"</i></p> <p>Характерна для крупных диверсифицированных компаний, оперирующих в различных сегментах рынка.</p>	<p>Основная проблема управления – необходимость определенной интеграции разнородных подразделений, существующих в своих системах координат.</p> <p>Основной интегрирующий механизм – система "управления по целям" (МВО), когда корпоративная стратегия выливается в конкретные цели подразделения.</p> <p>Вспомогательный координирующий механизм – ротация руководителей высшего и среднего звена между структурными подразделениями.</p> <p>В таких компаниях не существует однозначного решения вопроса "выращивать" или "покупать" персонал, а также единого подхода в отношении других аспектов политики управления персоналом.</p> <p>На практике особенности политики управления персоналом определяются в зависимости от традиций отрасли (направления бизнеса) и конкретных задач компании.</p>
<p style="text-align: center;"><i>Стратегия фирмы - "проспектора"</i></p> <p>Компания предлагает принципиально новый продукт или услугу и</p>	<p>Управление персоналом имеет особую конфигурацию (не совсем подходит само слово "управление"):</p> <ul style="list-style-type: none"> - деятельность компании – увлекательная "езда в неведомое", которая заканчивается для ключевого персонала либо сказочным обогащением, либо сожалением об

<p>фактически создает рынок или целую отрасль.</p>	<p>увлекательно, но бесцельно проведенных годах жизни;</p> <ul style="list-style-type: none"> - нет специалистов в собственном понимании этого слова (никто не знает, как это делается, мало уверенности, что это получится, нет уверенности, но есть вера, что продукт будет востребован потребителем); - набор персонала идет в основном на "низшие, но ключевые должности", так как нет четкой управленческой иерархии; - постоянная переподготовка персонала под возможность постановки принципиально новых задач; - постоянное кросс-функциональное продвижение; - оценка персонала по принципу "оценки по 360 градусов".
--	---

Подход жизненного цикла (Дж. Стори и К. Сиссон)

В основе целого ряда классификаций стратегий управления персоналом рассматривается этап жизненного цикла (стадия развития) организации в момент принятия решения о выборе или смене стратегии организации в целом и стратегии управления персоналом, в частности. В зарубежной литературе данный подход известен как "подход жизненного цикла".

Например, англичане Ж. Стори и К. Сиссон полагают, что четыре этапа жизненного цикла организации оказывают влияние на стратегию управления персоналом следующим образом [Storey, 1993] (табл. 4).

Таблица 4. Основные черты стратегии управления персоналом в зависимости от этапа жизненного цикла организации

<p>Этапы жизненного цикла организации</p>	<p>Основные черты стратегии управления персоналом</p>
<p><i>Зарождение</i></p>	<p>Гибкие рабочие модели. Привлечение приверженных и высокомотивированных работников. Конкурентная оплата. Мало формальностей. Как правило, отсутствие профсоюзов.</p>
<p><i>Рост</i></p>	<p>Более прогрессивные и тонкие методы привлечения и отбора, обучения и развития, процессов управления эффективностью и систем вознаграждения. Фокусирование на достижении высокой степени приверженности и развитии стабильных трудовых отношений.</p>

<p style="text-align: center;"><i>Зрелость</i></p>	<p style="text-align: center;">Особое внимание уделяется контролю за стоимостью рабочей силы и повышению производительности труда.</p> <p style="text-align: center;">На данном этапе труднее обосновать расходы на обучение.</p> <p style="text-align: center;">Существуют напряженные отношения между сотрудниками.</p>
<p style="text-align: center;"><i>Спад</i></p>	<p style="text-align: center;">Акцент смещается в сторону рационализации и сокращения штатов.</p> <p style="text-align: center;">Долгосрочные практические подходы почти не применяются или сильно ограничены в целях сокращения затрат.</p> <p style="text-align: center;">Профсоюзам угрожает непризнание их роли или же отводится маргинальная роль.</p>

Стратегия управления человеческими ресурсами и концепция управления организацией (предпринимательская концепция, концепция контроллинга, концепция реинжиниринга)

В мировой практике сложилось несколько базовых концепций управления организацией:

- предпринимательская концепция;
- концепция контроллинга;
- концепция реинжиниринга.

Все системы управления организациями выстраиваются исходя из перечисленных концепций либо из их сочетания.

Предпринимательская концепция – создание предпринимательской среды в границах компании (каждое подразделение является самостоятельной хозяйственной единицей).

Например, канадская фирма "Magna", производящая автомобильные компоненты и агрегаты (создана в середине 1930-х годов польским предпринимателем Ф. Стронахом); японская фирма "Omron", производящая приборы регулирования и управления.

Основными современными концепциями управления являются контроллинг и реинжиниринг.

Концепция контроллинга является одной из наиболее широко применяемых в настоящее время в управлении бизнес-организациями и одной из самых эффективных современных концепций управления.

Контроллинг – это системная интеграция всех инструментальных средств управления организацией, таких как прогнозирование, анализ, планирование, контроль и методы регулирования инвестиционной, производственно-хозяйственной и финансовой деятельности организации.

Основными особенностями контроллинга являются:

- тотальное и системное планирование состояния, деятельности организации и ее управления;
- организация жесткой системы контроля с обязательным прогнозированием последствий и анализом эффективности всех управленческих действий, результатов деятельности организации и динамики внешней среды;
- оценка всех решений, их последствий, планируемых действий и их результатов по одному критерию – динамике эффективности ведения бизнеса.

Суть контроллинга – в организации системы обратных связей, без которых управление теряет реальную основу.

Исходя из данной концепции управления организацией, концепция управления человеческими ресурсами выглядит следующим образом. На этапе стратегического планирования в соответствии с общей концепцией бизнеса планируются потенциал организации и его структура, разрабатывается инвестиционная программа. Одним из элементов инвестиционной программы является планирование развития персонала, то есть планирование затрат на реализацию программы развития персонала организации.

Далее следует разработка плана по персоналу, в том числе: расчет потребности в персонале на план производства, план подготовки и обучения персонала, план найма и увольнения персонала, план заработной платы, в том числе уровень заработной платы по категориям и подразделениям, системы стимулирования. Безусловно, программа развития и план по персоналу не являются догмой и должны быть подвержены постоянной корректировке, которая происходит в процессе контроля эффективности данных мероприятий и оценки результатов.

Первые решения "контроллингового" характера в управлении появились в конце XIX века. Так в 1892 году компания "General Electric Company" (США) одной из первых ввела должность контролера с широкими функциями контроля финансово-хозяйственных и производственных процессов в организации. В 1931 году в США создан Институт контролеров (в 1962 году переименован в Институт финансовых исследований). А в 1944 году был создан исследовательский Институт по вопросам контроллинга. В России концепция контроллинга также завоевывает популярность. Данной концепции в управлении придерживаются крупные компании, например, "Северсталь", "Норильский никель" и другие.

Концепция реинжиниринга представляет собой оптимизацию процессов ведения бизнеса (исполнения основных функций), оптимизацию бизнес-процессов или процессов, в результате которых возникает продукт (услуга), наилучшим образом удовлетворяющий потребителя и приносящий планируемый доход.

Инжиниринг – проектирование бизнес-процессов.

Реинжиниринг – их перепроектирование.

Главным идеологом этого направления считают Майкла Хаммера, который ввел этот термин в деловой лексикон. Согласно его определению:

Реинжиниринг – это фундаментальные, радикальные, существенные изменения существующих на предприятии процессов. Изменения, вследствие проведения которых результаты улучшаются не на проценты 10 или 50, а в разы (два, три, пять).

Таким образом, в основе реинжиниринга лежит процесс, а не традиционная функция. Потребность формулируется от процессов, а не от подразделения. В этом случае функциональное подразделение, как самостоятельная единица организационной структуры исчезает. Это переход от функциональных подразделений к командной работе (процессным командам). Члены таких команд коллективно отвечают за результат процесса.

Процессная форма организации существенно меняет ответственность и роль персонала на предприятии. Здесь работники заняты не исполнением операций, а получением результата. Меняется цель исполнителя: от удовлетворения требований начальника к удовлетворению требований клиента. Работники должны сами разрабатывать правила работы для себя, а не ждать, когда им эти правила установят.

Данная форма организации производства и труда предполагает изменение критериев оценки результата и принципов оплаты труда. Результат становится главным критерием оценки труда и основой оплаты. Кроме того, процессная форма организации труда создает сильную мотивацию к повышению уровня квалификации без искусственного стимулирования. Наконец, изменяется поведение людей: от защитного к производительному.

Изменяется и принцип продвижения по служебной лестнице. Новая организация не предполагает движения от начальника бюро, к начальнику отдела и так далее. Количество иерархических

уровней должностей ограничено. Есть менеджеры проектов-процессов и исполнители. За хорошую работу предусматривается вознаграждение. Вознаграждение с продвижением по службе не связано никак. Менеджером становится тот, кто умеет организовать работу досконально по всему процессу. Функции менеджера меняются: от контролирующих к тренерским.

Переход к процессной форме организации производства предполагает изменение организационной структуры от иерархической к плоской или от функциональной к матричной или проектной. Команды работают на результат без административного вмешательства, а не выполняют функции, как отдел, при жестком контроле вышестоящего начальника. Людьюми как бы незачем управлять, их следует наделять полномочиями и определять их ответственность.

Меняются принципы работы менеджеров. Отпадает необходимость в постоянном и жестком контроле исполнения действий работников, тщательном оперативном планировании. Но возникает необходимость в работе с людьми, управлении персоналом, то есть планировании и подготовке кадров, регулировании отношений между работниками, разрешении различных конфликтов.

Изменяется и содержание внутренних коммуникаций, от обсуждения слухов и поведения руководства к обмену профессиональной информацией.

Наиболее показательный пример – метод стендовой сборки легковых автомобилей, примененный в шведском концерне “Volvo”. Или реорганизация шведской авиакомпания SAS. Персонал был организован в команды, по одной на каждый авиарейс. Команда несла ответственность за процесс организации полета от регистрации билетов на входе, до выдачи багажа на выходе. Команда состояла из персонала, работающего как на земле, так и в самолете.

Миссия организации и особенности политики управления персоналом (исследование В.И. Герчикова)

В.И. Герчиковым на основании проведенного исследования целого ряда крупных западно-европейских, американских, канадских и российских компаний и бесед с их руководителями, были определены особенности политики управления персоналом в зависимости от доминирующего компонента миссии организации. Важность и влияние данного фактора на стратегию очевидны, поскольку понятие “миссия организации”, как система основных целей, которые организация ставит перед собой на определенный период своей деятельности, играет важную роль в стратегическом планировании бизнеса.

Были выделены шесть основных компонентов миссии организации: прибыль, клиенты, дело, работники, развитие и территория, при первенстве которых политика управления персоналом организации имеет следующие особенности (табл. 5)³.

Таблица 5. Особенности политики управления персоналом в зависимости от доминирующего компонента миссии организации

Компоненты миссии организаций	Особенности политики управления персоналом
<p><i>Прибыль</i></p> <p>Ведущая составляющая стратегии организации на этапе первоначального становления, или в случае внезапной кризисной ситуации для организации.</p>	<p>Работник – ресурс.</p> <p>Минимальное внимание к личности.</p> <p>Экономия на всех видах стоимости этого ресурса – найме, обучении, оплате, коммуникациях и пр.</p>
<p><i>Клиенты</i></p>	<p>Работник – активный</p>

<p>Могут быть основой стратегии организации, если:</p> <ul style="list-style-type: none"> речь идет о профильном бизнесе и круг ее клиентов ограничен; организация работает на массового потребителя, но предпочтение отдается небольшому числу клиентов, которое дает основной объем заказов; работа организации ориентирована на определенную социальную группу; <p>- организация пытается выйти на рынок с новым продуктом, ищет особых клиентов, завоевывает их и через них расширяет круг потребителей.</p>	<p>коммуникатор, понимающий и умеющий воплощать в работе принцип "Клиент превыше всего!"</p> <p>При найме предъявляются высокие требования к образованию и коммуникабельности.</p> <p>Режим работы – относительно свободный.</p> <p>Обучение персонала концентрируется на исследовании рынка, работе с клиентами и особенностях предлагаемых товаров (услуг).</p> <p>Одним из основных показателей в системе оплаты труда является состояние клиентской базы.</p>
<p><i>Дело</i></p> <p>Может оказаться преобладающим, если:</p> <ul style="list-style-type: none"> организация работает в тех секторах рынка, где потребительский спрос устойчиво высокий; <p>- организация занимает прочные позиции на рынке и для окончательного закрепления успеха начинает заниматься совершенствованием качества продукции (услуг).</p>	<p>Работник – специалист в данном деле (виде бизнеса). Работники воспринимаются как профессионалы.</p> <p>Отсюда – повышенное внимание к квалификации работников как системный принцип политики управления персоналом, проявляющийся во всех функциях: при найме и отборе, в определении форм оплаты труда.</p>
<p><i>Работники</i></p> <p>Могут быть основой миссии, если организация имеет свою историю, стабильный и надежный коллектив.</p>	<p>Работник – личность, главный источник эффективности, партнер.</p> <p>Организация – единая семья. Приверженность работника компании превалирует над квалификацией.</p>
<p><i>Развитие</i></p> <p>Основа миссии крупной диверсифицированной компании, а также организации, занимающейся некой инновационной деятельностью.</p>	<p>Работники – источник и средство развития.</p> <p>Ориентация на постоянные изменения, а потому как на динамичное развитие персонала, так и на</p>

	регулярный приток “новой крови”. Стимулирование новых идей и других инноваций.
<p style="text-align: center;"><i>Территория</i></p> <p>Может оказаться ведущим фактором, если:</p> <ul style="list-style-type: none"> • бизнес организации ограничен определенной территорией; • организация ориентирована на деятельность в конкретном микрорайоне для людей, живущих на его территории; <p style="text-align: center;">- ставится задача захвата новых территорий.</p>	<p style="text-align: center;">Большинство работников тесно связаны с данной территорией: живут здесь или жили раньше, имеют широкий круг знакомых.</p> <p style="text-align: center;">Акцентирование связи с территорией во всех аспектах работы.</p> <p style="text-align: center;">Распространение влияния компании за пределы работы.</p>

Тренинговые задания (кейсы) к главе 2

Задание 1. Анализ особенностей стратегии и политики управления человеческими ресурсами в зависимости от общей стратегии, стадии жизненного цикла и доминирующего компонента миссии компании. Задание выполняется индивидуально на примере компаний, в которых работают слушатели. Индивидуальная презентация и обсуждение результатов.

Коллекция ссылок на Интернет-ресурсы к главе 2

1) www.thefutureofwork.net – “The Future of Work” – сайт организации, действующей с 2002 г., объединяет исследователей, специалистов в области информационных технологий и управления персоналом (в основном из США). Членами организации являются как крупные корпорации (в том числе Boeing Corporation, IBM, Hewlett Packard), так и представители малого бизнеса.

2) <http://laborsta.ilo.org> – “LABORSTA: ILO Bureau of Statistics Databases” – базы данных Международной организации труда (МОТ). В свободном доступе представлены следующие материалы: Yearly data of Total and Economically active population, Employment, Unemployment, Hours of Work, Wages, Labor Cost, Consumer Price Indices, Occupational Injuries, Strikes.

3) www.hrmgt.com/welcome2.html – [персональный сайт американского специалиста по управлению персоналом Э. Геннадеса \(Edward H. Hernandez\)](#), где размещены разнообразные материалы, полезные для практической работы менеджера по управлению персоналом, в том числе методические рекомендации, статистические данные, статьи, ссылки на Интернет-ресурсы.

4) www.emeraldinsight.com/md.htm – сайт журнала “Management Decision”, издаваемого MCB University Press. На сайте представлены материалы и статьи с 1990 года по финансовому менеджменту, стратегии, маркетингу, управлению человеческими ресурсами, предпринимательству, принятию решению и операционному менеджменту.

- 5) www.themanager.org – “The Manager” содержит большое количество ссылок на профессиональные статьи и книги по менеджменту, маркетингу, управлению персоналом. Свободный доступ к материалам исследований ведущих американских бизнес-школ.
- 6) www.interscience.wiley.com – сайт журнала: “Strategic Management Journal”.
- 7) www.hrm.ru – сайт журнала “Кадровый менеджмент”.
- 8) www.hr-journal.ru – электронный журнал “Работа с персоналом”.
- 9) www.personal-mix.ru – сайт журнала “Персонал-микс”.
- 10) www.uptp.ru – сайт журнала “Проблемы теории и практики управления”.
- 11) www.zhuk.net – электронный журнал “Управление компанией”.
- 12) www.superclub.ru – сайт HR Клуба “СУПЕР”.
- 13) www.hrdigest.ru – ежемесячный дайджест для профессионалов в области HR и внутрикорпоративной коммуникации.
- 14) www.ecsocman.edu.ru – федеральный образовательный портал “Экономика, социология, менеджмент”.
- 15) www.diversityweb.org – интерактивный образовательный портал.
- 16) www.hr-zone.net, www.hrzone.co.uk – HR-Zone – проводник в мире персонала.
- 17) www.peoplemanagement.co.uk – сайт журнала “People Management”.
- 18) www.workforce.com – сайт журнала “Workforce management”.
- 19) www.diversityinc.com – сайт журнала “Diversity Inc”.
- 20) www.shrm.org – сайт “Society for Human Resource Management”.
- 21) www.hbr.com – сайт журнала “Harvard Business Review”.
- 22) www.mckinseyquarterly.com – сайт журнала “The McKinsey Quarterly”.

Глава 3. Система управления эффективностью деятельности

Система управления эффективностью деятельности – ядро системы стратегического менеджмента человеческих ресурсов.

Управление эффективностью – многогранная проблема, допускающая использование различных подходов и концепций. Задача руководителя, озабоченного эффективностью деятельности компании, как раз состоит в том, чтобы выбрать подход, в наибольшей степени соответствующий условиям его предприятия, и органично вписать его в общую систему управления организацией.

Основные элементы управления эффективностью

Систему управления эффективностью бизнеса (Business Performance Management System) разумно анализировать как составляющую трех взаимозависимых элементов:

Этики результативности – организационного контекста, культуры и менталитета сотрудников, в рамках которых компания стремится достичь тех или иных результатов.

Системы контроля и управления результатами бизнеса – систематических процессов, процедур и методологических подходов, которые используются для оценки результатов деятельности компании и обратного воздействия с целью их улучшения.

Системы управления эффективностью персонала – процессов и стимулов, используемых компанией для достижения максимального уровня отдачи от сотрудников.

Каждый из этих трех элементов включает в себя целый ряд направлений, которые должны быть тесно увязаны между собой. Так, управление эффективностью персонала включает параметры и критерии оценки работы сотрудников, процесс рассмотрения результатов их работы, обратную связь и оргвыводы. При этом можно до бесконечности измерять эффективность работы сотрудников, но если результаты этих измерений не связать напрямую с заработной платой и карьерным ростом, т.е. с системой стимулирования, то эта работа будет совершенно бесполезной. Этика высокой результативности также формируется под воздействием эффективной системы стимулирования и контроля, при четком определении целей и приоритетов компании, ясном и однозначном разделении полномочий и ответственности.

Основные принципы управления результатами бизнеса

Одним из наиболее важных элементов системы управления эффективностью является управление результатами бизнеса. Рассмотрим на его примере необходимые взаимосвязи в рамках комплексной системы управления эффективностью компании.

Говоря об управлении результатами деятельности организации, поговорку "что посеешь, то и пожнешь" можно перефразировать: "что измеришь, то и получишь". Именно механизмы измерения и оценки результатов деятельности компании – краеугольный камень общей системы управления эффективностью, и именно здесь многие компании встречаются с большинством затруднений. На первый взгляд, здесь нет ничего сложного, ведь существует финансовая и управленческая отчетность, на основе которых можно формулировать задачи и контролировать их исполнение. Однако многие менеджеры согласятся, что зачастую из данных бухгалтерского и управленческого учета невозможно получить необходимую информацию. Например, на их основе невозможно определить объем доходов по одному виду продукции, группе клиентов или объему затрат, связанных с их обслуживанием. Не зная этого, очень сложно вести предметный разговор с отвечающими за это направление руководителями. Даже если подобная информация доступна, она часто не дает ответа на вопросы об истинных причинах той или иной проблемы и путях исправления ситуации.

Например, могут быть неясны причины снижения продаж: то ли это следствие более высокого качества продукции конкурентов, то ли неэффективно работает сбытовое подразделение, то ли проблемы надо искать в поставках. Можно, конечно, начать отдельное разбирательство, но и оно может кончиться ничем. В любом случае, при отсутствии точной информации принятие управленческих решений будет более длительным и менее объективным. Информационный вакуум лишает менеджеров возможности активно управлять деятельностью подчиненных им подразделений. Не имея возможности однозначно формулировать задачи и степень их приоритетности, они не могут четко отслеживать их исполнение.

Столкнувшись с этими проблемами, многие компании приступили к созданию адекватной информационной базы, на основе которой можно уже выстраивать *процессы управления результатами бизнеса*. Подобная система управления результатами бизнеса состоит из трех элементов: *набор показателей, или ключевые показатели эффективности (КПЭ), и обеспечивающие их измерение и отслеживание процессы и информация*.

Процесс управления – интерактивный процесс постановки задач, планирования работы и оценки результатов.

Механизм определения целевых значений ключевых показателей эффективности

Чтобы система управления результатами бизнеса не только отслеживала, но и стимулировала достижение компанией своих целей, необходимо наладить собственно механизм установки этих целей. Конкретные механизмы определения целей зависят от контекста и специфики бизнеса, но существует ряд общепринятых принципов, соблюдение которых делает подобную систему особенно эффективной и полезной для управления:

1. Планирование от возможного, а не от достигнутого.

2. Использование и учет наибольшего количества возможных фактов, в том числе ожидания аналитиков финансовых рынков, внутри- и межотраслевые сравнения, анализ успешного опыта внутри компании и т.д.

3. Увязка поставленных целей и задач с конкурентной ситуацией на рынке.

4. Соответствие целей и задач, проводимых в организации "сверху вниз" реальным возможностям совершенствования деятельности "снизу вверх".

5. Наличие механизмов, позволяющих "повышать планку" по мере достижения подразделением запланированных результатов.

Вопрос определения целевого уровня ключевых показателей эффективности – один из самых сложных и болезненных. Практика свидетельствует, что успешные компании устанавливают два уровня основных показателей эффективности – базовый и опережающий, или, другими словами, минимально необходимый и желаемый. Такой способ постановки задач в сочетании с соответствующим образом выстроенной схемой компенсации (относительно небольшие выплаты за достижение базового уровня и существенно большие выплаты за достижение опережающих значений) эффективно стимулирует сотрудников и компанию в целом на достижение максимального результата.

Наконец, третьим элементом системы управления эффективностью являются формализованные процессы, которые на основе системы КПЭ позволяют формировать задачи для подразделений и их сотрудников, планировать работу по их достижению, оценивать результаты этой работы и вносить соответствующие коррективы.

Процесс управления состоит из ряда элементов, например, планирования, формирования контрактов с оговоренными результатами работы (КОРР), формализующих достигнутые договоренности и поставленные задачи. Не менее важной его частью является расписание контактов и взаимодействий, которые в течение года должны произойти между различными уровнями организации. Эти взаимодействия нужны для поддержания диалога, без которого невозможно адекватное понимание всех рисков и возможностей, возникающих перед организацией. Обмен мнениями должен способствовать достижению поставленных задач, стимулировать более высокие результаты деятельности. Ключевыми факторами успеха процесса управления являются:

1. Формализация поставленных задач и целевых значений КПЭ. Часто используемым, но далеко не единственным механизмом для этого являются контракты с оговоренными результатами работы (КОРР). Их преимущество в том, что они формализуют принятие сотрудником на себя четко определенных в терминах КПЭ обязательств и увязывают уровень его компенсации с их достижением.

2. Большое внимание, уделяемое повышению навыков сотрудников в рамках цикла оценки и планирования, т.е. их обучению и активной поддержке в достижении поставленных задач. Таким образом, объяснению того, как добиться лучших результатов, уделяется не меньшее внимание, чем оценке результатов труда того или иного сотрудника.

3. Формализованный анализ причин отклонения фактических значений КПЭ от целевых и анализ работы, проведенной сотрудниками и подразделениями для достижения поставленных задач.

4. Интеграция оценки результатов деятельности и постановки задач со всеми остальными процессами в компании (стратегическое планирование, бюджетирование и т.д.) с тем, чтобы этот процесс стал неотъемлемой частью ежедневной деятельности компании. Важным условием для этого является единообразное применение процесса по всей компании, обеспечиваемое формализацией в подробных регламентах.

Разработка и внедрение основанной на КПЭ системы управления результатами связано с принятием ряда концептуальных решений относительно широты охвата этой системы, уровня детализации КПЭ и их доведения до самых низких уровней организации и т.д. Многие из этих решений будут определяться практической целесообразностью и специфическими целями компании.

Какими должны быть КПЭ: финансовыми или качественными?

В практике компаний используются два подхода к формированию системы КПЭ: подход, основанный на финансовых параметрах, и подход, основанный на факторах успеха используемой стратегии или модели бизнеса. В первом случае система КПЭ строится на основе дезагрегации ключевых финансовых показателей деятельности компании и закрепления ответственности за отдельные элементы за организационными подразделениями более низкого уровня. Подобный подход обеспечивает четкую ориентацию на финансовый результат, но это же может обусловить и его ограниченность. В ряде случаев он может быть дополнен или заменен подходом, основанным на определении основных факторов успеха выбранной модели или стратегии бизнеса. Для этих факторов определяются индикаторы, на основе которых и строятся КПЭ. Проблема данного подхода состоит в том, что иногда его сложно напрямую увязать с финансовым результатом, как, впрочем, может быть, сложно связать значения индикаторов и факторы успеха, которые они призваны отслеживать.

Помимо двух описанных выше подходов, зачастую используются качественные или "мягкие" факторы оценки деятельности тех или иных подразделений и руководителей, например, качество и оперативность их взаимодействия с другими подразделениями или работа по развитию и совершенствованию навыков подчиненных. Чаще всего данные факторы носят вспомогательный характер и призваны стимулировать желаемое поведение тех или иных категорий сотрудников.

На практике компании используют комбинацию факторов в зависимости от конкретных условий и задач бизнеса. При этом "финансовый" подход, как правило, берется за основу и к нему добавляются те или иные параметры, которые призваны компенсировать его излишнюю привязанность к финансовым результатам текущего периода.

Как определить количество КПЭ?

На каждом организационном уровне должно быть не более 5-10 КПЭ, иначе их будет невозможно эффективно контролировать. Основными критериями выбора КПЭ являются их связанность с наиболее важными для компании показателями, их сбалансированность по видам показателей и горизонтам планирования, возможность влияния на них сотрудников, а также их простота и понятность. Существует и ряд дополнительных критериев, помогающих отобрать необходимые показатели из целого ряда возможных:

– **Относительная легкость измерения.** Опыт показывает, что в большинстве случаев существующие на предприятии информационные системы не дают всех необходимых данных для полноценной системы КПЭ. Внедрение подобной системы требует модификации отчетов в информационной системе и сбора дополнительной информации, при этом зачастую делая много существующих отчетов ненужными. На выбор итоговых показателей, безусловно, повлияет стоимость этих модификаций. Следует учитывать также относительную точность измерения и возможность использования показателей-заменителей, коррелирующих с искомой величиной. Наконец, важно, чтобы при измерении того или иного показателя можно было разделить воздействие внешних факторов и последствия действий или решений оцениваемого подразделения или руководителя.

– **Создание правильных стимулов.** Важно подобрать показатели таким образом, чтобы они в максимальной степени исключали возможность искусственной "подгонки". Используемые показатели не должны вести к "перекосам" в поведении сотрудников (например, к принятию избыточно рискованных решений или минимизации затрат в текущем периоде любой ценой).

– **Возможность сравнения.** Предпочтительнее других должны быть те показатели, которые можно сравнить с аналогичными показателями по рынку или внутри компании.

Организационное обеспечение внедрения системы управления результатами бизнеса

Внедрением системы управления результатами бизнеса, как правило, занимается подразделение контроллинга (или, в более традиционной терминологии, планово-экономический отдел). В его задачи входит аналитическая поддержка разработки системы основных показателей эффективности и

определения их целевых уровней. На нем также лежит задача оценки фактических результатов и анализа причин их расхождений с прогнозируемыми. Чтобы подразделение контроллинга надлежащим образом выполняло свои функции в рамках системы управления эффективностью, необходим ряд условий, определяющих его роль, структуру, процессы и требования к навыкам сотрудников:

– **Роль.** В рамках управления эффективностью подразделение контроллинга должно выполнять две функции: функцию аналитической поддержки принятия решений и функцию независимого гаранта объективности расчетов и данных.

– **Структура.** Выполнение обеих вышеназванных ролей возможно только при разделении структуры контроллинга на два блока – блок планирования и управления эффективностью, отвечающий за аналитическую поддержку процессов планирования и корректировку планов по итогам текущей деятельности, и блок отчетности, гарантирующий корректность используемых оценок и цифр. Подобное структурное разделение позволяет избежать конфликта интересов. Заметим, что в сложных матричных организациях блок планирования чаще всего напрямую подчинен линейным руководителям и “по пунктирной линии” финансовой функции. Блок отчетности, напротив, практически всегда подчинен финансовой функции.

– **Процессы.** Необходимо, насколько это возможно, упростить процедуры, взаимодействия и системы. Например, для упрощения и большей оперативности взаимодействий в сложных многоуровневых структурах информацию и отчеты можно предоставлять параллельно в подразделения разных уровней: в функциональное подразделение финансового блока “наверху” и руководству линейного подразделения того же уровня.

– **Навыки.** Две роли подразделения контроллинга подразумевают различный набор требуемых навыков и разные пути развития карьеры. Специалисты блока планирования, скорее всего, должны иметь опыт в области финансов, экономического анализа и управления. Их позиция обеспечивает им частое и тесное взаимодействие с высшим руководством и готовит их к позиции финансового директора или руководителя линейного подразделения. Специалисты блока отчетности, скорее всего, должны обладать высокой квалификацией в области бухгалтерского и управленческого учета, а их карьера во многом ограничена рамками выполняемой ими функции. Внедрение системы управления результатами бизнеса не ограничивается созданием высококлассного аналитического отдела, но требует коренной перестройки методов и практики работы всей организации. В ходе ее внедрения крайне важны правильное позиционирование работы с акцентом на итеративность процесса и участие линейных подразделений в определении их КПЭ, внимание со стороны высшего руководства, большая разъяснительная работа, призванная объяснить руководителям и сотрудникам как саму идею и принципы системы, так и детали нового процесса. Необходим комплексный подход и, в частности, увязка с основными стимулами и инструментами стимулирования в рамках системы управления персоналом. Для организации, ранее не использовавшей систему ключевых показателей эффективности, переход на эту систему управления повлечет за собой изменения в практике ее повседневного функционирования, не говоря о необходимости модернизации информационных систем. Подобные усилия при условии, что они реализованы корректно и комплексно, окупятся для компании сторицей, значительно увеличив качество и скорость принятия важнейших управленческих решений.

Сбалансированная система показателей (Balanced Scorecard): стратегическая карта и система ключевых показателей эффективности (Key Performance Indicator)

BSC – одна из наиболее значимых бизнес идей XX века. Большинство компаний, входящих в Fortune 1000 внедрили или внедряют BSC. BSC является эффективным инструментом реализации стратегии (сбалансированный план достижения стратегических результатов), которая позволяет учесть влияние стратегии компании на оперативные бизнес-процессы⁴. Концепция BSC предоставляет инструмент распределения ресурсов компании в соответствии с ее стратегией. Закрепляя ответственных лиц за каждой целью, можно корректно собирать и обобщать мнения экспертов в отношении достижения успехов в реализации стратегии. Пошаговое представление scorecard (карт вкладов) помогает отобразить влияние

стратегии на действующие подразделения, придавая бизнес-процессам стратегическую ориентацию (рис. 2).

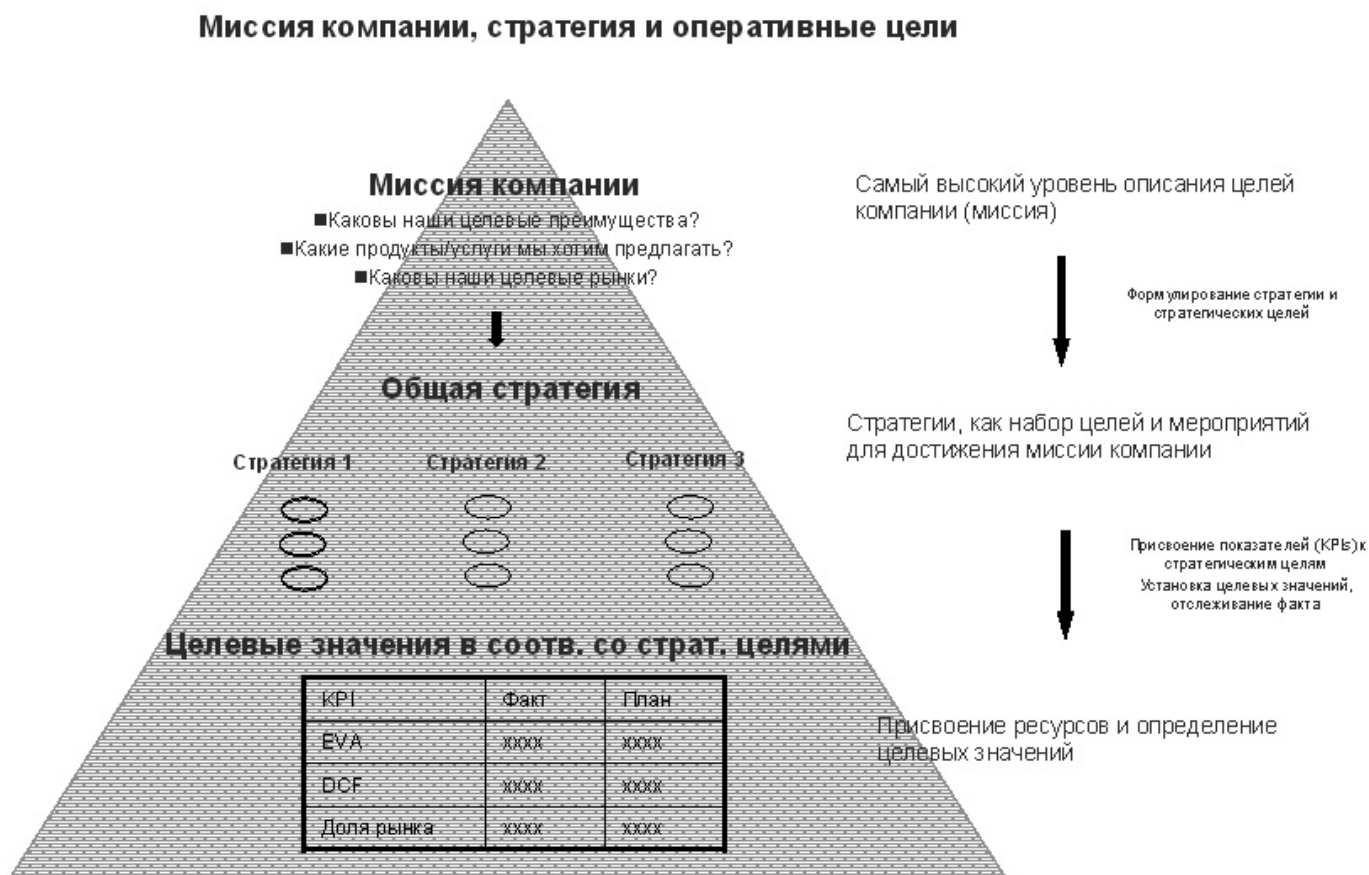


Рисунок 2. Миссия компании, стратегия и оперативные цели.

Ключевые показатели эффективности (КПЭ) – это количественные показатели успешности деятельности организации с точки зрения выполнения операционной стратегии и достижения общей стратегических целей, которые могут быть применены непосредственно к конкретному отделу (или даже сотруднику). В силу изменения поведения людей, обусловленного оценкой их деятельности, КПЭ оказывают существенное влияние на реализацию стратегии. КПЭ являются также связующими элементами между стратегией и бизнес процессами. Суть КПЭ: если вы хотите чем-то управлять, то вы должны уметь это измерять.

Традиционные системы управления эффективностью сфокусированы только на финансовых целях (рост объемов продаж, доходы до вычета процентов и налогов, различные варианты показателя прибыли на инвестированный капитал и поток наличности). Поскольку результаты деятельности компаний формируются взаимосвязанными процессами по всей цепочке формирования добавленной стоимости использование финансовых показателей, является запоздалой реакцией, обращенной в прошлое (“посмертный учет”).

Традиционные системы управления производительностью страдают следующими недостатками:

- недостаточное разделение стратегии компаний на составляющие их элементы;
- слабая связь между стратегией компании и оперативными бизнес-процессами;
- ограниченная концентрация внимания только на финансовые измерители деятельности;

- направленность операций на прошлые показатели, ведущая лишь к запоздалой реакции на отклонения;
- оторванность системы стимулирования от результатов реализации стратегии;
- использование ресурсов осуществляется без учета стратегии;
- оценка деятельности компании менеджерами обычно является тактической, а не стратегической.

Прогноз результатов оперативной деятельности компаний будет точнее, если учитывается не только финансовая информация⁵. В принятии решений управляющими инвестициями доля неденежных показателей имеет до 35% веса.

Из 38 факторов наиболее важными являются:

1. возможность реализации стратегии компании;
2. способности руководства;
3. качество стратегии компании;
4. готовность к инновациям;
5. способность нанимать талантливый персонал;
6. положение на рынке
7. постоянная самоактуализация персонала.

При этом около 70% экспертов оценивают взаимодействие с инвесторами как “важный” или “очень важный” инвестиционный критерий.

Д. Нортон и Р. Каплан показывают, что, с одной стороны, необходимо обеспечить баланс между финансовыми и другими ключевыми показателями, с другой – важна концентрация внимания на вопросах профессиональной реализации стратегии. Оба аспекта являются элементами концепции Balanced Scorecard. “То, что разработка верной стратегии компании дает компании определенные конкурентные преимущества скорее является заблуждением. На самом деле, формулирование стратегии это еще не залог успеха. В 70% случаев проблемы возникают вследствие неправильной реализации”⁶.

Как правило, неудачи в реализации стратегии связаны с возникновением различных препятствий⁷. На рис. 3 отображены четыре барьера внедрения стратегии:



Source: The Balanced Scorecard Collaborative

Рисунок 3. Барьеры внедрения стратегии.

Барьеры, связанные со стратегией

Стратегия является неработоспособной. Только 40% руководителей среднего уровня и 5% рядового персонала понимают стратегию компании.

Барьеры, связанные с несовпадением целей

Лишь половина высшего руководства и 20% руководителей среднего уровня вознаграждаются / наказываются за достижение / не достижение стратегических средне- и долгосрочных целей.

Управленческие барьеры

85% руководства уделяют менее 1 часа в месяц обсуждению стратегии.

Барьеры, связанные с ресурсами

60% ресурсов компании не имеют непосредственной связи со стратегией.

Конечно, концепция BSC не является панацеей в решении этих проблем, но ее архитектура практически позволяет избавиться от многих недостатков.

Каплан и Нортон в своей работе "Balanced Scorecard (BSC) as a strategic management system" рассматривают следующие аспекты:

- 1) четкое формулирование стратегии;
- 2) передача стратегии внутрь всей компании;
- 3) согласование стратегии компании с целями персонала;
- 4) связывание целей с годовым бюджетом;
- 5) идентификация и согласование стратегических инициатив / мероприятий;
- 6) выполнение регулярных проверок с помощью обратной связи;
- 7) проведение необходимых корректировок стратегии.

Основные элементы концепции BSC

BSC – это не только средство группировки ключевых показателей деятельности (KPI) с четырех точек зрения, в которых финансовые показатели дополнены нефинансовыми показателями. Показатели, являясь важной частью концепции BSC, не отражают полностью ее суть.

Главное здесь – стратегии и их деление на стратегические цели. Эти цели детально отображают различные аспекты стратегии. Например, стратегия “Ведущая инновация” может включать в себя цель “Опережающий рост в ключевых сегментах”. При интеграции индивидуальных, целей могут быть созданы причинно-следственные взаимосвязи (цепочки). Полный набор целей отображает стратегию.

Реализация стратегии происходит через инициативы и программы, которые развернуты до отдельных целей. Эти стратегические инициативы являются движущей силой для реализации стратегии. Д. Нортон и Р. Каплан, считают, что стратегические инициативы играют ключевую роль в распределении трудовых и финансовых ресурсов. Через инициативы может быть установлена связь между бюджетом и стратегией. Успешность реализаций стратегии отслеживается через измерители, которые отображают степень достижения целей.

Д. Нортон и Р. Каплан рекомендуют рассматривать стратегию со следующих четырех точек зрения (рис. 4).

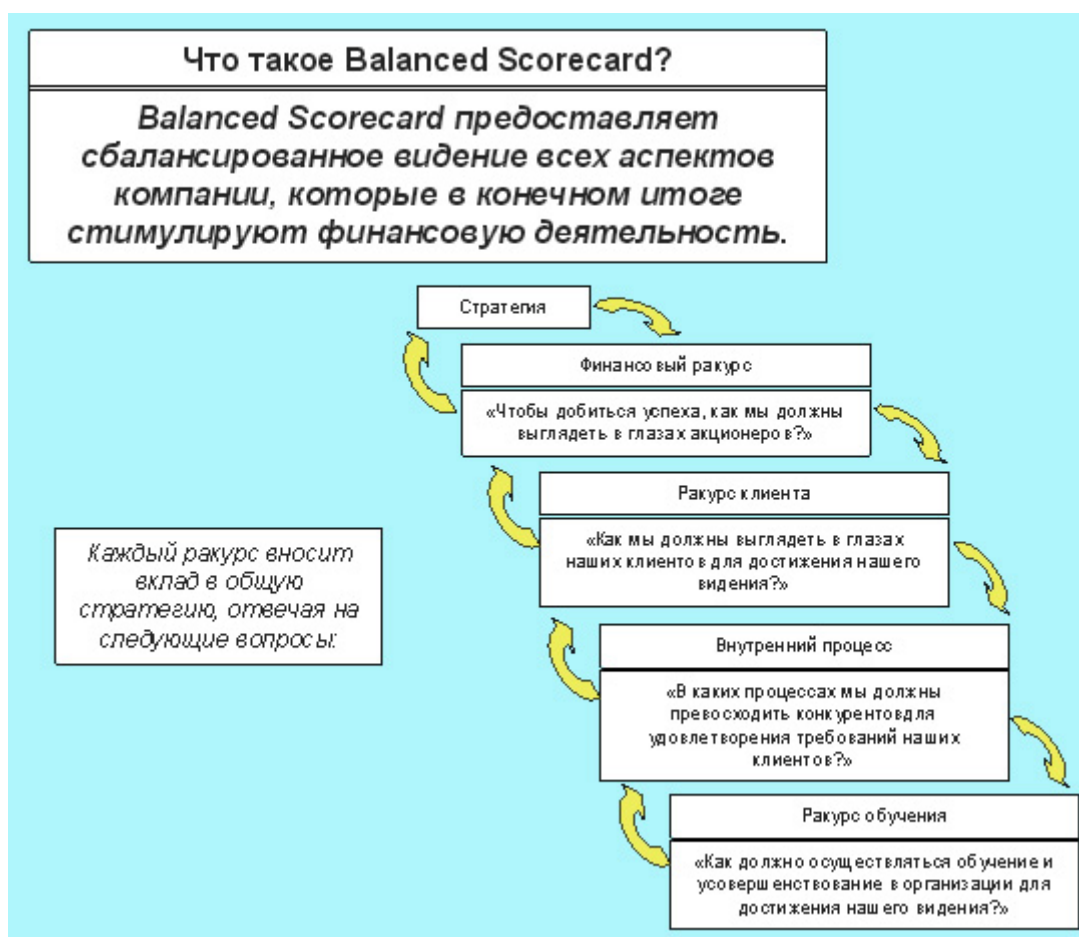


Рисунок 4. Сбалансированная система показателей.

Точка зрения обучаемости и роста

Как оценивается персонал и как следует улучшить техническую инфраструктуру компании для того, чтобы успешно реализовать стратегию? Являются ли сотрудники компании в достаточной степени мотивированными и позволяют ли производственные условия произвести необходимые изменения?

Точка зрения внутренних процессов

Какие процессы следует усовершенствовать для удовлетворения требований клиентов? Тысячи процессов совершаются каждый день, но не все они имеют отношение к стратегии, проектирования scorecard, следует выбрать критические бизнес-процессы, которые оказывают устойчивое влияние на удовлетворенность клиентов и финансовые цели компании.

Точка зрения клиентов

Каковы ожидания клиентов по отношению к компании, в том случае если стратегия благополучно реализована? Компании могут сами регулировать свою прибыльность, не считаясь с конкуренцией, только в том случае, если они тщательно прорабатывают свое рыночное предложение, — состоящее из характеристик продукции и услуг, имиджа и взаимоотношений с клиентами, — и согласовывают это с избранными клиентами и сегментами рынка. Стратегия, выбранная с точки зрения ракурса клиентов, обуславливает будущее финансовое состояние компании.

Финансовая точка зрения

Какой финансовый результат может быть представлен акционерам, как только стратегия успешно реализована? Финансовые цели отображают долгосрочные цели компании в отношении прибыли на собственный акционерный капитал, рентабельности, роста объема продаж, увеличения производительности, сокращения затрат и управления риском. Цели с точки зрения других ракурсов, в конечном счете, сводятся к финансовому ракурсу. Это подтверждает мнение о том, что в долгосрочном плане все действия сфокусированы на наращивании добавленной стоимости компании.

Другой важный аспект концепции Balanced Scorecard заключается в согласовании целей ответственных лиц и экспертов со сферами ответственности в компании. Это достигается через конкретную фиксацию ответственности для подобластей стратегии, в том числе для целей. Например, в стратегии "Ведущая инновация" менеджер отдела исследований и разработок берет на себя ответственность за достижение цели "Ускорение разработки продукта". Эксперты группы исследований и разработки или сам менеджер берут на себя ответственность за выполнение принятых инициатив (улучшение средств исследований и т.д.) и принятых измерителей (время выхода новых продуктов на рынок и т.д.). Во многих случаях распределение ответственности связано с гибкой прогрессивной системой заработной платы, которая исчисляется в зависимости от достижения принятых показателей.

Ситуационный анализ

Ответственные сотрудники используют карты вкладов для отслеживания реализации их целей и соответствующих инициатив и проверки достижения заданных показателей. Периодически цели, инициативы и показатели подвергаются экспертизе и анализу. Результаты записываются в карты вкладов в виде словесной оценки. Соответствующий набор статусов показывает общее состояние. Важным является то, что оценки становятся более эффективными в результате разумной экспертизы, предоставления возможности сразу обнаруживать недочеты в реализации стратегии.

Реальные собственники могут использовать причинно-следственные цепочки для оценки влияния негативных проявлений на общую стратегию. Все участвующие сотрудники и подразделения связываются через систему обратной связи и могут обмениваться информацией о статусе и оценках (рис. 5).

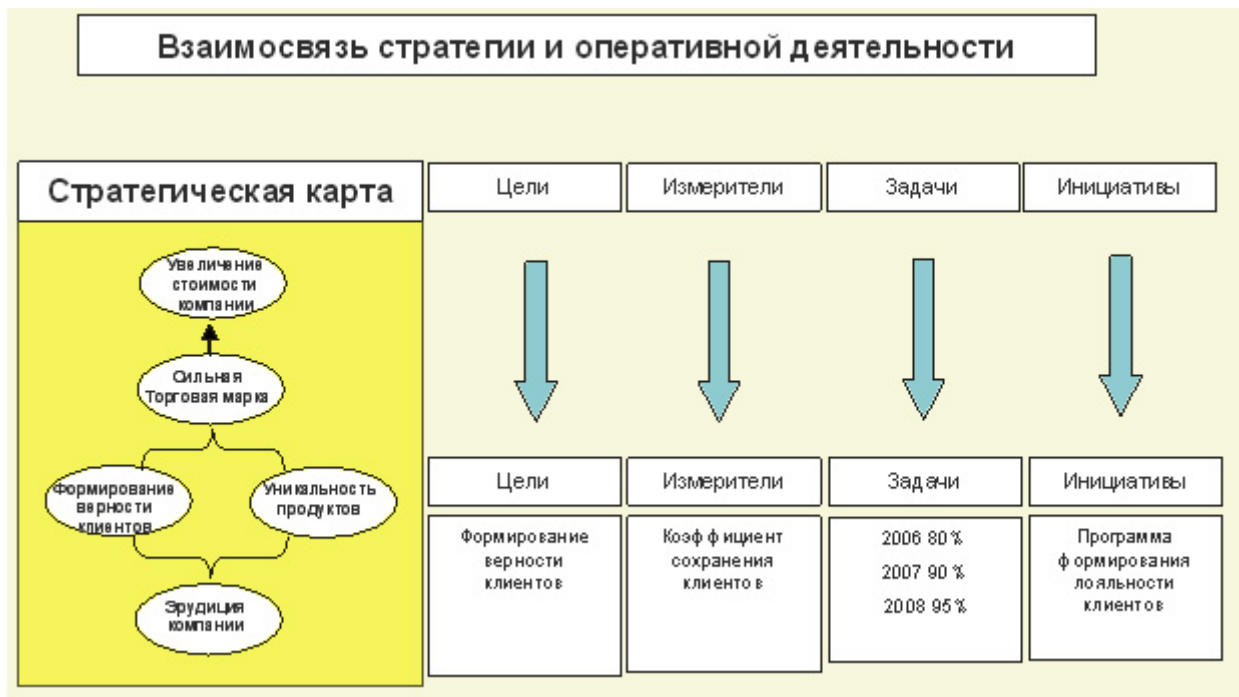


Рисунок 5. Взаимосвязь стратегии организации и реальной деятельности.

Эти оценки и комментарии могут быть напрямую вызваны из целей, инициатив и показателей карты вкладов. Опыт пользователей концепции BSC подтверждает пользу такой открытости.

В отличие от обычной системы отчетности, пользователи системы BSC имеют доступ к интерпретации информации в ракурсе стратегии и персональной ответственности с цифрами, фактами, оценками и комментариями. Р. Каплан и Д. Нортон называют этот процесс "обучение исполнителей стратегии".

Каскадные карты вкладов

В больших компаниях со сложной структурой порождается определенное количество вкладов и требуется их объединение. Допустим, что компания объединяет несколько стратегических бизнес-единиц (strategic business units – SBU) и "дочерних" компаний в корпоративную структуру в попытке добиться эффекта синергии, тогда каскадные карты вкладов являются адекватным инструментом согласования стратегий отдельных SBU друг с другом. Штаб-квартира корпорации обеспечивает структуру с общими целями, которые бизнес-единицам следует преобразовать в индивидуальные цели. Связь между общими и индивидуальными целями сохраняется. Это позволяет бизнес-единицам управлять индивидуально сформулированными картами вкладов, чья стратегия согласуется с корпоративной, а также позволяет проводить анализ общих целей в разрезе бизнес-единиц.

Стратегическая карта

Многие компании, когда определяют свою общую стратегию выделяют корпоративную стратегию и другие функциональные стратегии. По опыту ведущих компаний, чьи стратегии отличаются друг от друга, стратегии сфокусированы на:

- инновациях;
- построении тесных отношений с клиентами;
- операционных преимуществах, вместо концентрации на одном приоритетном направлении.

Например, может быть общая стратегия бизнес-единицы с одной центральной стратегией и двумя подстратегиями, а также все цели и их статус выполнения. Такое представление и называется стратегической картой (рис. 6).

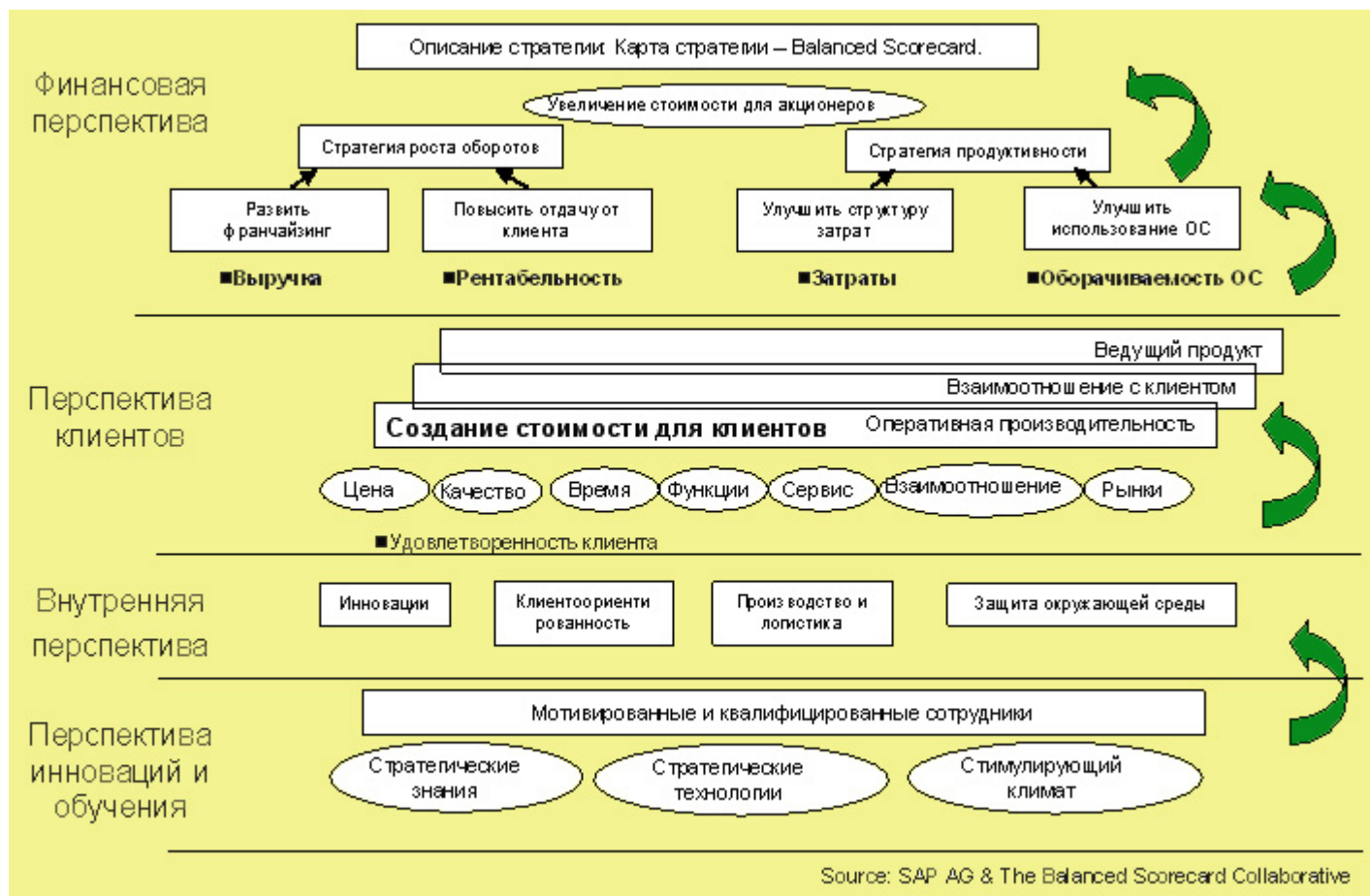


Рисунок 6. Стратегическая карта компании.

Показатели, используемые в концепции BSC, представляют собой смесь общепринятых показателей (типичных для отрасли) и ключевых показателей эффективности. Показатели, такие как прибыльность, доля на рынке или удовлетворенность клиентов измеряют эффективность осуществленных операций и называются *запаздывающими индикаторами*. Включение их в BSC является важным, так как они сообщают о статусе реализации стратегии. По сравнению с ними, *опережающие индикаторы* предоставляют информацию об операциях, которые влияют на эффективность в будущем. Ключевые показатели эффективности подразделяются на общие и специфические для определенного бизнеса индикаторы. Общие индикаторы (двигатели стоимости):

- рост продаж;
- доходы до вычета процентов и налогов (EBITDA);
- ставка чистой приведенной стоимости;
- инвестиции в основные и оборотные средства;
- средневзвешенная стоимость капитала (WACC);
- период получения конкурентных преимуществ (CAP).

Общие индикаторы используются для расчета стоимости акций.

Для того чтобы получить больше знания о бизнес-процессах своей компании или бизнес-единицы, общие индикаторы (двигатели стоимости) подразделяются на специфические соответствующей отрасли индикаторы (рис. 7).

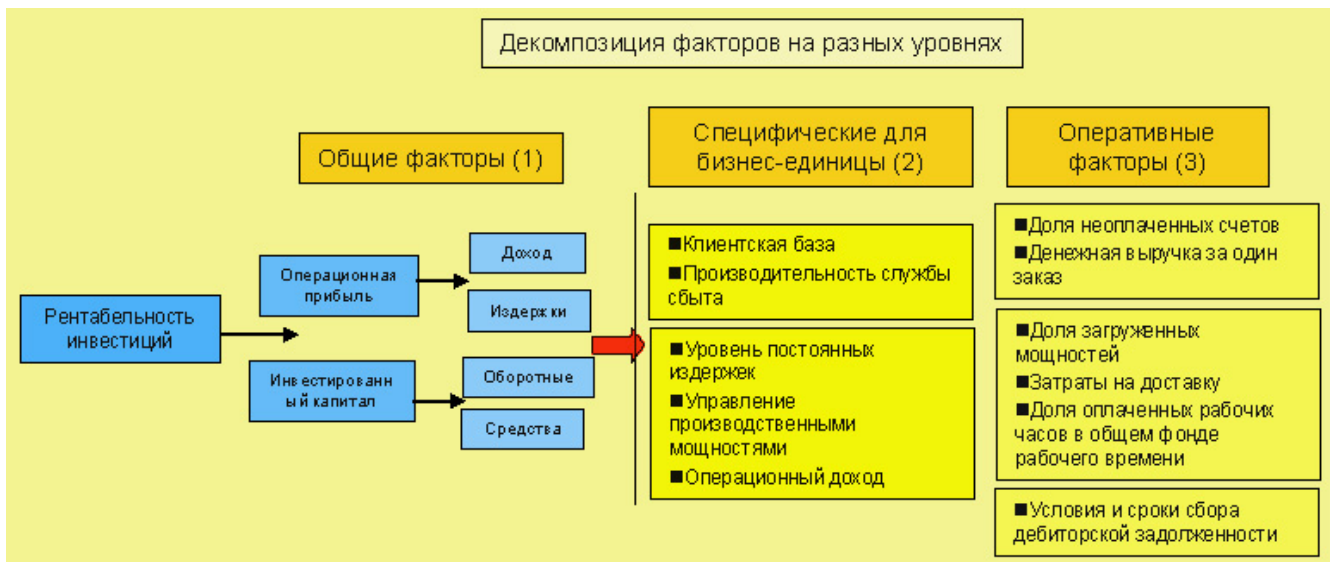


Рисунок 7. Декомпозиция индикаторов.

Только измерители вместе с четкими стратегическими целями используются в концепции BSC. Взаимодействие между этими стратегическими измерителями делает прозрачным их распределение по целям в соответствии с цепочками причинно-следственных взаимосвязей. В отличие от этого, измерители, которые служат исключительно для диагностики, распределяются по целям в BSC.

Разнообразная управленческая информация из внешних источников доступна исключительно в виде неструктурированных текстов. Определенное число профессиональных поставщиков информации в Internet предлагают свои услуги для стратегического управления компаниями. Это включает анализ рынка, прогнозы финансовых аналитиков, пресс-релизы конкурентов, потребности в новых продуктах и услугах и т.д.

Внедрение концепции BSC это непрерывный процесс, который обычно начинается на уровне корпоративной или стратегической бизнес-единицы и может распространяться с уровня вниз на оперативные уровни. Так как BSC это система стратегического управления, необходимо активное участие в проекте высшего руководства компанией. Компании, которые внедряют концепцию BSC, часто подвержены сильной конкуренции, которая может результатом сильных изменений бизнес-процессов. В условиях постоянных изменений дол быть создана и продвинута система принятия решений.

Обычно компании осуществляют с помощью системы BSC следующие процессы:

1. Стратегия и планирование.

Анализ своих бизнес-процессов – включая ситуацию конкуренции – для того чтобы описать собственно положение компании. Сбор информации о тенденциях и ожиданиях клиентов относительно стратегии компании в области продукции и услуг, а также об ожиданиях финансовых аналитиков. Сравнительный анализ бизнес-плана и прогноза финансовых аналитиков. Сравнительная расчетная модель для оценки альтернатив и прогнозов для сокращения стоимостных разрывов.

2. Разработка стратегии.

Формулирование направленности стратегии и подстратегий и преобразование ее стратегических целей. Связывание целей с помощью причинно-следственных цепочек. Идентификация и распределение стратегических инициатив по стратегическим целям. Определение измерителей для отслеживания реализации стратегии. Формулировка ожиданий при целевом планировании. Согласование стратегий корпорации, стратегических бизнес-единиц и общих вспомогательных подразделений в отношении общих целей.

3. Коммуникация и связь.

Установление связи между планируемой стратегией и целями через информационные события. Накопление и использование результатов обратной связи от всех участников подразделений с целью четкого акцептирования.

4. Распределение необходимых ресурсов.

Распределение ответственных лиц за выполнение целей, измерителей и инициатив. Совмещение индивидуальных целей ответственных лиц и подразделений со стратегическими целями. Запуск программы обучения для развития необходимой компетенции по бизнес-процессам. Распределение необходимых участников и бюджетов по стратегическим инициативам.

5. Реализация стратегии.

Выполнение усовершенствованных бизнес-процессов и последовательная реализация инициатив. Регулярный контроль достигнутых результатов с точки зрения исходных целей.

6. Обучение на основе обратной связи по реализации стратегии.

Проведение экспертами и ответственными лицами регулярных оценок степени выполнения целей, инициатив и измерителей. Все сотрудники и подразделения, участвующие в реализации стратегии, охвачены обратной связью, которая регистрирует их оценки и комментарии по достигнутым и прогнозируемым результатам. Непрерывная адаптация стратегии.

- Обычно, вследствие индивидуальной ориентации компаний, выбираемые ими стратегии сильно отличаются. Однако все-таки возможно выделить категории стратегий, которые используются компаниями определенных отраслей.

Вместе с компанией *Balanced Scorecard Collaborative* ([Palladium Company, USA](#)) разработаны специфические для отраслей шаблоны стратегий. Шаблоны отличаются в зависимости от направленности стратегий и подстратегий и содержат следующие компоненты:

- полное описание стратегии;
- цели для каждой из 4 перспектив;
- цепочки причинно-следственных взаимосвязей;
- советы для измерителей по всем целям.

Эти стратегические шаблоны можно использовать как основу для обсуждения при разработке специфической стратегии.

Идея сбалансированной системы показателей (Balanced Scorecard) отвечает желаниям менеджмента обрести взвешенный набор финансовых и нефинансовых показателей для внутрифирменных управленческих целей.

В рамках сбалансированной системы необходимо различать показатели, которые измеряют достигнутые результаты, и показатели, которые отражают процессы, способствующие получению этих результатов. Обе категории показателей должны быть увязаны друг с другом, так как для достижения первых (например, определенного уровня производительности труда) нужно реализовать вторые (например, добиться известной загрузки мощностей машин и оборудования). На практике внимание менеджеров обычно фокусируется на показателях первой категории.

В ходе применения сбалансированная система критериев превратилась в широкую управленческую систему. Поэтому многие видят в ней рамочную структуру всего процесса оперативного управления, который включает в себя ряд subprocesses:

- перевод перспективных планов и стратегии в форму конкретных показателей оперативного управления;

- коммуникацию и переключение стратегии на более низкие уровни общей иерархии с помощью разработанных показателей управления;
- новая система представляет базу для формулировки гипотез в отношении поста показателей управления;
- превращение стратегии в планы, в том числе бюджетные;
- налаживание обратной связи для проверки гипотез и инициирования процессов обучения.

В рамках организационной иерархии сбалансированная система реализуется в правлении сверху вниз. Считается, что система должна начинать работать на уровне руководства предприятия, а затем спускаться на уровни хозяйственных подразделений и даже отдельных сотрудников компании.

Внедрение рассматриваемой концепции означает широкую перестройку всего процесса, осуществления организационной стратегии в целом и операционной стратегии в частности.

В этой связи важны два следующих обстоятельства. Во-первых, применение сбалансированной системы критериев – это процесс не разработки стратегии, а ее реализации, предполагающий наличие на предприятии уже четко сформулированной стратегии. Во-вторых, ее надо рассматривать не столько как **систему** критериев, сколько как всеохватывающую систему управления. При ее внедрении не следует также пытаться систематизировать в той или иной форме стоимостные и нестоимостные показатели. Нацеленная на успех программа сбалансированных показателей должна начинаться с признания того факта, что это не проект из области “мер и весов”, а проект, рассчитанный на изменения.

Процесс реализации сбалансированной системы критериев должен состоять из четырех этапов:

- разработка сбалансированной системы критериев – превращение перспективных планов и стратегии в совокупность целей и мероприятий. После разработки система должна быть интегрирована в управленческий процесс;
- сцепление – увязка всех иерархических уровней (от высшего управленческого звена до вспомогательных звеньев) путем выстраивания соответствующих целей и критериев, организация стратегической коммуникации, обеспечение компенсации за инициативные решения;
- планирование – определение путей достижения во времени запланированных результатов через конкретные плановые задания, распределение ресурсов, проектирование стратегических мероприятий;
- обратная связь и обучение – тестирование теоретической базы стратегии и обновление последней с отражением полученных знаний.

Первая реализация сбалансированной системы критериев представляет собой сложный проект, структурирование и управление которым должно поручаться R-группе в составе представителей разных специальностей.

Например, проект “Обучение” (табл. 6).

Таблица 6. Пример проекта “Обучение”

Цель	Мероприятие	Показатель	Ответственный
Повышение профессионализма сотрудников	Создание библиотеки, лекции, семинары, тренинги 1-5 месяцев	Повышение уровня обслуживания клиента	Гендиректор, начальники отделов
Повышение	Увеличение	Увеличение объема	Ген. директор,

эффективности службы продаж	количества сотрудников, повышение объема продаж одного сотрудника 1-3 месяца	продаж 50%	начальники отделов
Получение максимально-оперативной информации	Создание единого информационного поля компании, привлечение специалистов 1 месяц	Оперативность обслуживания клиента	Гендиректор, финансовый директор

Сбалансированная система показателей является инструментом, позволяющим полномасштабно увязать стратегию предприятия с оперативным бизнесом; кроме того, новая система дает возможность принимать вполне объективные решения в области распределения ресурсов.

BSC позволяет: выявлять основные причины убытков; выявлять тенденции продаж; определять дефицит в рамках логистической цепочки; выявлять причинно-следственные связи между финансовыми, клиентскими, производственными и инновационными перспективами; кардинально улучшать финансовые показатели; содействовать внедрению программ преобразования предприятий и выявлять факторы, обеспечивающие долговременные конкурентные преимущества; экономить средства при кардинальной смене стратегий в случае неудачно выбранных бизнес-целей; разложить основную стратегию на тактические составляющие и определить цели, не требующие регулярного пересмотра; обеспечить согласованную бизнес-стратегию; сопоставить глобальные цели с текущими задачами каждого сотрудника; помочь максимально использовать ресурсы, свести к минимуму число бесполезных и расточительных операций; внедрить корпоративную стратегию и выявлять неэффективные звенья.

Ключевые показатели эффективности

Руководству компании необходим инструментарий, который позволил бы наполнить процесс принятия решения адекватной и достаточной информацией. Такими инструментами являются система ключевых показателей эффективности (КПЭ) и система сбалансированных показателей, получившие широкое распространение в практике управления западных компаний (рис. 8).

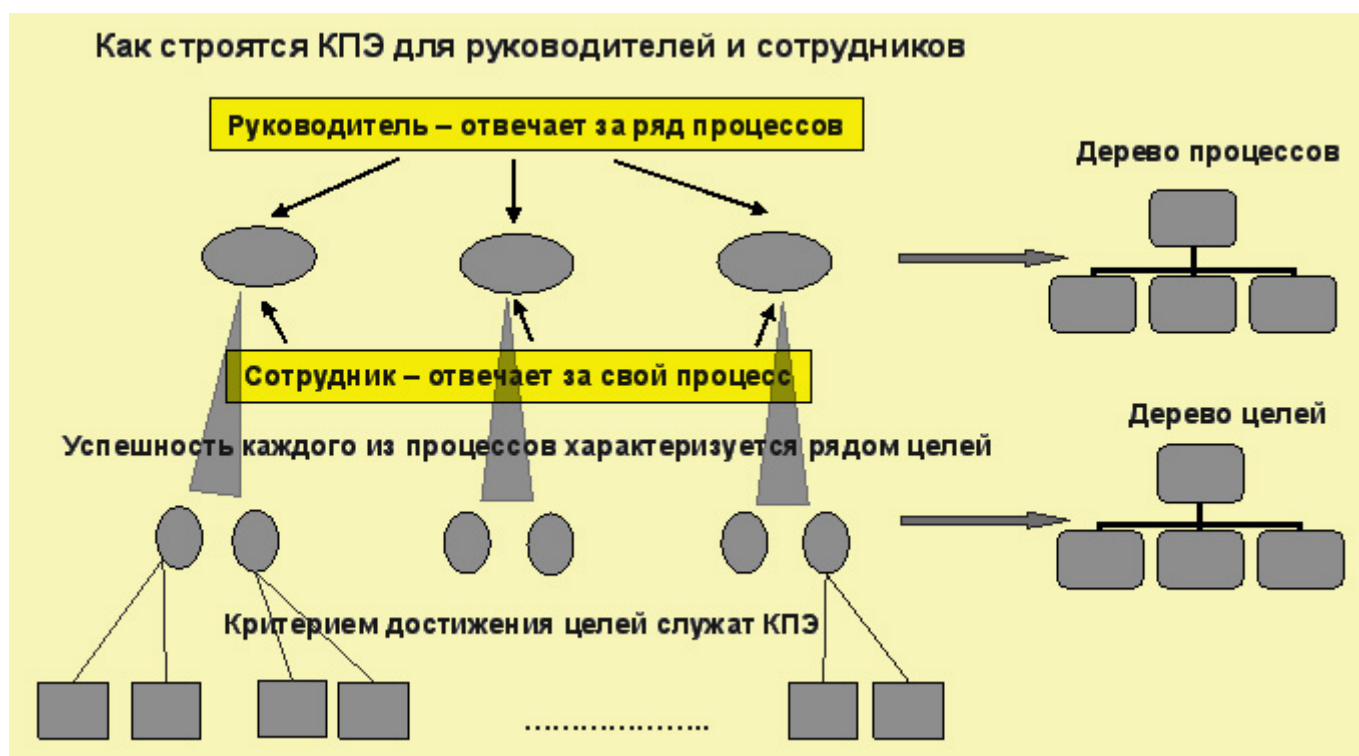


Рисунок 8. Система ключевых показателей эффективности.

Под системой КПЭ понимается система финансовых и нефинансовых показателей, влияющих на количественное или качественное изменение результатов по отношению к стратегической цели (или ожидаемому результату). Система сбалансированных показателей включает КПЭ, необходимые для каждого объекта контроля (производственное или структурное подразделение), и методику их оценки. Данные системы или методики составляют основу при принятии решений, базируются на оценке эффективности деятельности предприятия и направлены на достижение стратегических целей организации.

Оценка эффективности – именно тот инструмент, который позволяет определить, насколько управление организацией соответствует уровню достижения стратегических целей, в частности укреплению и росту рыночной стоимости компании. Стоит отметить, что эта методика – лишь инструмент, облегчающий процесс принятия управленческих решений за счет обеспечения руководства полноценной информацией, но она отнюдь не является панацеей при решении системных проблем компании. Данная методика позволяет идентифицировать факт и область возникновения проблемы, но не дает готовых решений.

Задача системы КПЭ и сбалансированных показателей состоит в переводе стратегии компании в комплексный набор показателей ее деятельности, определяющий основные параметры системы измерения и управления. Набор показателей задает основу для формирования стратегии компании и включает количественные характеристики для информирования сотрудников об основных факторах успеха в настоящем и будущем. Формулируя ожидаемые результаты, компания ставит цель и создает условия для ее реализации, а высшее руководство направляет энергию, способности и знания сотрудников на решение задач долгосрочной перспективы.

Базовая установка концепции сбалансированных показателей состоит в том, что традиционные финансово-экономические показатели являются недостаточными для определения стратегического успеха компании и обеспечения обратной связи. Для решения этих задач необходимо иметь более "сбалансированный" набор показателей деятельности компании в различных плоскостях, позволяющий контролировать факторы, влияющие на эти показатели, а не просто отслеживать результаты. Для успешного мониторинга прогресса в достижении стратегических целей не следует все внимание заострять на оценке прошлой деятельности. Необходимо рассматривать те показатели, которые будут влиять на результаты компании в будущем.

Ориентир на показатели, характеризующие лишь одну область деятельности, может негативно отразиться на конечном результате. Поэтому система сбалансированных показателей включает четыре основных аспекта:

- Финансовую деятельность.
- Отношения с потребителем.
- Внутреннюю производственную деятельность.
- Обучение и развитие персонала.

Внедрение системы КПЭ на предприятии проходит несколько этапов. Последовательность этапов является определяющей, и ее изменение негативно отражается на работоспособности системы.

Этап 1. Формирование стратегии. Четко сформулированная стратегия описывает основные шаги, которые следует предпринять для достижения поставленных целей и желаемых результатов. Стратегия компании должна быть разбита на конкретные стратегические инициативы, в рамках которых выделены задачи для отдельных структурных подразделений. Важнейшим элементом данного этапа является определение приоритетов стратегических инициатив и координация между подразделениями. Это позволяет значительно экономить средства и время.

Этап 2. Определение важнейших факторов успеха. На втором этапе определяются важнейшие факторы успеха, т.е. параметры хозяйственного и экономического аспектов деятельности компании, которые являются жизненно важными для реализации ее стратегии.

Этап 3. Определение ключевых показателей эффективности. На данном этапе происходит отбор мероприятий по реализации стратегии. Инструментом для определения важнейших факторов успеха являются КПЭ, причем КПЭ – количественные показатели, выраженные в цифровой форме. Необходимо сконцентрироваться только на самых существенных из них, отсекая все второстепенные, сокращая их количество до так называемых “ключевых”. Количество КПЭ должно быть ограниченным (для реальности их выполнения и качества мониторинга). Кроме того, выбранные КПЭ должны стимулировать сотрудников на осуществление соответствующих действий. Основные требования к КПЭ:

- Ограниченное количество.
- Единство для всей организации.
- Измеримость, возможность дать показатель в цифровом выражении.
- Прямая связь с важнейшими факторами успеха.
- Подконтрольность, т.е. возможность влиять на факторы.
- Стимул для сотрудника.

Этап 4. Разработка и оценка сбалансированной системы показателей. На данном этапе разрабатывается обобщенная система финансовых и нефинансовых показателей, которая затем будет представлена руководству. Таким образом, определяется важность этого уровня, поскольку комбинация показателей, их информативность и достаточность будут влиять на принятие управленческого решения.

Объединение КПЭ в систему сбалансированных показателей определяется несколькими условиями, прежде всего, объектом контроля, в роли которого может выступить производственное подразделение, структурное подразделение или цех, а также необходимостью оценки ключевых факторов успеха для решения стратегической задачи, установленной для данного подразделения. Это сужает список КПЭ и оставляет только те показатели, которые важны для оценки.

Этап 5. Выбор технического решения для внедрения КПЭ. На данном этапе происходит определение источника данных для информационного наполнения показателей.

Как и любое изменение системы управления организацией, внедрение системы КПЭ также наталкивается на ограничения и противодействие. Причин тому несколько. Во-первых, это неготовность предприятия внедрить систему КПЭ. Это, в особенности, касается предприятий, находящихся в кризисной

ситуации, руководство которых озабочено решением сиюминутных задач, а не формированием стратегии развития. Во-вторых, потенциальное ослабление позиций руководства, поскольку его деятельность становится более прозрачной, и руководители старой формации могут воспринять данную систему как инструмент давления. В-третьих, наличие информационных систем. Роль данного фактора не может быть недооценена. В-четвертых, фактор постоянного использования системы КПЭ. Если система КПЭ не используется на регулярной основе, то ее эффект сводится к нулю. В-пятых, необходимо учитывать, что система КПЭ не заменяет управленческую отчетность для управления оперативной деятельностью предприятия.

Исходя из этого, ключевыми факторами успешной реализации системы КПЭ являются:

- Предварительная разработка стратегии, которая является определяющим фактором успеха. Система ключевых показателей эффективности – это есть лишь инструмент информационного обеспечения процесса принятия управленческого решения.
- Определение целей организации с учетом того, насколько достижение поставленной цели увеличивает стоимость компании.
- Наличие информационной системы, являющейся источником данных и базой для определения ключевых показателей эффективности.
- Поддержка руководства, изменение стиля корпоративного управления и системы стимулирования персонала. При оценке эффективности работы происходит пересмотр принципов стимулирования (премирования) сотрудников, поскольку система оценки ключевых показателей эффективности замыкается на оценку деятельности конкретного сотрудника.
- Постоянное использование системы, введение ее в качестве необходимого инструмента в деятельности руководителя.

Позитивный эффект внедрения системы КПЭ обусловлен повышением общей эффективности деятельности компании, поскольку при действенности системы каждый сотрудник фирмы осознает связь между своими конкретными обязанностями и стратегическими целями компании. Руководители, обладая механизмом поддержки принятого решения, имеют возможность измерить эффективность работы каждого подразделения и работника, а также могут влиять на процесс реализации стратегии компании.

Тренинговые задания (кейсы) к главе 3

Задание 1. Деловая игра “Построение организационной структуры системы управления персоналом компании N”. Работа с кейсом в малых группах. Групповая презентация и обсуждение результатов.

Деловая игра “Построение организационной структуры системы управления персоналом компании N”

Вы – группа консультантов по вопросам управления персоналом, работающая в рамках проекта “Совершенствование системы управления компании “N”. Проект включает выполнение работ по трем основным направлениям:

1. Разработка системы планирования и постановка системы управленческого учета.
2. Реформирование системы управления персоналом.
3. Разработка системы стимулирования персонала.

В рамках проекта ваша задача – проанализировать существующую организационную структуру системы управления персоналом компании и разработать предложения по ее оптимизации.

Специфика деятельности компании – обработка и реализация драгоценных камней.

Положение компании на рынке стабильное. Компания является лидером в данной отрасли. Уровень заработной платы работников компании в несколько раз превышает средний показатель по городу. Компания активно инвестирует средства на развитие технологии и техническое оснащение производства. Важнейшие стратегические задачи - совершенствование маркетинговой стратегии и политики продвижения товара, ориентированное на индивидуальный подход к каждому рынку, оптимизация вертикальной интеграции и увеличение сегмента контролируемого распределения продукции.

Основные задачи в области управления персоналом: обеспечение компании высококвалифицированными специалистами; поддержание (в т.ч. постоянное развитие) уровня их квалификации и профессионального мастерства в соответствии с высокими требованиями специфики отрасли; разработка эффективной системы стимулирования персонала.

Общая численность персонала компании – 3000 человек.

Описание ситуации

В компании за работу с персоналом отвечает заместитель генерального директора - Директор по персоналу, в ведении которого находится отдел по работе с персоналом (ОРП).

ОРП является основным функциональным подразделением, осуществляющим работу с персоналом в компании. Штатная численность отдела – 7 человек (специалисты, инженеры, инспекторы по кадрам). Основные функции отдела:

- комплектование компании персоналом;
- подбор персонала совместно с руководителями заинтересованных структурных подразделений и оформление приказов о приеме на работу, переводе, увольнении;
- создание (формирование списков) кадрового резерва;
- формирование банка данных вакансий;
- проведение аттестации персонала;
- подготовка пенсионных документов;
- персонифицированный учет;
- взаимодействие с местными отделениями Пенсионного фонда, ФОМС и Государственной службы занятости;
- учет военнообязанных;
- составление графиков и оформление отпусков работников компании;
- табельный учет;
- анализ текучести персонала.

Другие функции системы управления персоналом распределены между структурными подразделениями компании следующим образом.

Планирование и расчет численности персонала компании, разработка, корректировка и контроль штатного расписания; управление заработной платой и разработка положения об оплате труда; подготовка статистической отчетности по труду, а также разработка положений о структурных подразделениях и должностных инструкций работников компании входят в компетенцию экономического отдела (ЭО). ЭО находится в подчинении заместителя генерального директора – Директора по экономике и финансам.

За организацию подготовки и повышения квалификации рабочего и инженерно-технического персонала в компании отвечает начальник бюро подготовки персонала (БПП), которое находится в подчинении заместителя генерального директора – Директора по производству. Существующее БПП фактически занимается сводом заявок от производственных подразделений и организацией процесса обучения. Штатная численность БПП – 2 человека. Обучение персонала проводится, как правило, на рабочем месте без отрыва от работы (организуют инструкторы производственного обучения – есть в

каждом производстве) либо в Учебном центре (находится на территории компании, но не входит в ее организационную структуру – является самостоятельным юридическим лицом).

Вопросы социального обеспечения работников компании (жилищно-эксплуатационный отдел, детские дошкольные учреждения, отдел по спортивно-оздоровительной работе, санаторий-профилакторий, медпункт, столовая) находятся непосредственно в ведении Директора по персоналу.

Управление персоналом на оперативном уровне (подбор и отбор кандидатов на трудоустройство, определение потребности в обучении персонала и т.д.) осуществляют непосредственно руководители структурных подразделений.

По словам руководства, с учетом стоящих перед компанией стратегических целей и задач, управление персоналом является одним из важнейших направлений деятельности компании. Для эффективной организации работы в этом направлении в структуру высшего руководства компании была специально введена должность Директора по персоналу. Перспективным направлением работы является построение системы развития персонала компании. За месяц до начала проекта по совершенствованию системы управления в компании был сформирован кадровый резерв. Ключевая текущая задача – в срочном порядке осуществить планирование и реализацию мероприятий по подготовке резервистов.

Таким образом, управление персоналом в компании ведется децентрализованно. Выполнение различных функций системы управления персоналом распределено между несколькими структурными подразделениями. Функциональные взаимоотношения между ними специальным внутренним документом не регламентируются. Директор по персоналу на текущий момент осуществляет лишь частичную координацию функций системы управления персоналом компании.

Острые текущие проблемы в области управления персоналом компании:

- увеличение текучести персонала в связи с активизацией деятельности предприятий-конкурентов;
- низкий уровень мотивации персонала ряда производственных участков к повышению производительности труда;
- необходимость мониторинга структуры социального пакета компании (низкий уровень востребованности ряда социальных льгот, предоставляемых за счет средств компании);
- отсутствие в штате ОРП специалистов по работе с кадровым резервом и развитию персонала;
- сотрудники ОРП сильно перегружены работой по учету персонала и кадровому делопроизводству.

Задание

1. Определите основные направления и организационные мероприятия по реформированию системы управления персоналом для достижения стратегических целей и задач компании.
2. Предложите вариант оптимизации (изменения) организационной структуры системы (в том числе службы) управления персоналом компании.
3. Определите приблизительную численность сотрудников службы управления персоналом компании с учетом предложений по ее оптимизации (изменению).

Коллекция ссылок на Интернет-ресурсы к главе 3

1) www.thefutureofwork.net – “The Future of Work” – сайт организации, действующей с 2002 г., объединяет исследователей, специалистов в области информационных технологий и управления персоналом (в основном из США). Членами организации являются как крупные корпорации (в том числе Boeing Corporation, IBM, Hewlett Packard), так и представители малого бизнеса.

2) <http://laborsta.ilo.org> – “LABORASTA: ILO Bureau of Statistics Databases” – базы данных Международной организации труда (МОТ). В свободном доступе представлены следующие материалы: Yearly data of Total and Economically active population, Employment, Unemployment, Hours of Work, Wages, Labor Cost, Consumer Price Indices, Occupational Injuries, Strikes.

3) www.hrmt.com/welcome2.html – [персональный сайт американского специалиста по управлению персоналом Э. Геннадеса \(Edward H. Hernandez\)](#), где размещены разнообразные материалы, полезные для практической работы менеджера по управлению персоналом, в том числе методические рекомендации, статистические данные, статьи, ссылки на Интернет-ресурсы.

4) www.emeraldinsight.com/md.htm – сайт журнала “Management Decision”, издаваемого MCB University Press. На сайте представлены материалы и статьи с 1990 года по финансовому менеджменту, стратегии, маркетингу, управлению человеческими ресурсами, предпринимательству, принятию решению и операционному менеджменту.

5) www.themanager.org – “The Manager” содержит большое количество ссылок на профессиональные статьи и книги по менеджменту, маркетингу, управлению персоналом. Свободный доступ к материалам исследований ведущих американских бизнес-школ.

6) www.interscience.wiley.com – сайт журнала: “Strategic Management Journal”.

7) www.hrm.ru – сайт журнала “Кадровый менеджмент”.

8) www.hr-journal.ru – электронный журнал “Работа с персоналом”.

9) www.personal-mix.ru – сайт журнала “Персонал-микс”.

10) www.uptp.ru – сайт журнала “Проблемы теории и практики управления”.

11) www.zhuk.net – электронный журнал “Управление компанией”.

12) www.superclub.ru – сайт HR Клуба “СУПЕР”.

13) www.hrdigest.ru – ежемесячный дайджест для профессионалов в области HR и внутрикорпоративной коммуникации.

14) www.ecsocman.edu.ru – федеральный образовательный портал “Экономика, социология, менеджмент”.

15) www.diversityweb.org – интерактивный образовательный портал.

16) www.hr-zone.net, www.hrzone.co.uk – HR-Zone – проводник в мире персонала.

17) www.peoplemanagement.co.uk – сайт журнала “People Management”.

18) www.workforce.com – сайт журнала “Workforce management”.

19) www.diversityinc.com – сайт журнала “Diversity Inc”.

20) www.shrm.org – сайт “Society for Human Resource Management”.

21) www.hbr.com – сайт журнала “Harvard Business Review”.

22) www.mckinseyquarterly.com – сайт журнала “The McKinsey Quarterly”.

Глава 4. Проектирование деятельности и планирование человеческих ресурсов

Планирование человеческих ресурсов – это процесс выявления потребности организации в персонале для достижения ее стратегических целей и задач и разработка плана мероприятий по удовлетворению этой потребности. Планирование персонала должно являться неотъемлемой частью общей системы планирования бизнеса организации, то есть интерпретировать стратегические планы организации

с точки зрения требований к ее персоналу. Планирование только тогда будет эффективно, когда оно вытекает из стратегии управления персоналом и кадровой политики организации.

В рамках планирования персонала принимаются решения о потребностях в персонале по количеству, качеству, времени, продолжительности, а также месту его использования. Таким образом, планирование персонала организации имеет задачей определение способов и общих затрат на заполнение рабочих мест в нужный момент времени и в необходимом количестве и отвечает на вопрос: "Сколько работников, какой квалификации, когда и где будут необходимы для достижения стратегических целей и задач организации?".

Количественная потребность в человеческих ресурсах предполагает определение численности работников (в том числе в соответствии с их возрастом и полом), которые необходимы для выполнения поставленных задач.

Качественная потребность в человеческих ресурсах учитывает потребность по категориям, специальностям, профессиям и уровню квалификации работников и предполагает определение требований, предъявляемых к конкретным рабочим местам.

Данные о потребности в персонале будут неполными, если не будут определены время и продолжительность потребности в персонале. Потребность в персонале всегда устанавливается на определенное время или к определенному сроку. **Временной диапазон планирования** зависит, прежде всего, от специфики цели, задачи, вида деятельности и уровня квалификации работников, потребность в которых должна быть спланирована. Например, при планировании должно быть учтено время необходимое для найма работников, их профессиональной адаптации (в том числе профессионального обучения) до полного освоения рабочего места (должности, профессии).

В зависимости от временного диапазона различают следующие **виды планирования**:

- *краткосрочное* (на период до одного года);
- *среднесрочное* (на период от одного года до пяти лет);
- *долгосрочное* (на период более пяти лет).

Как показывает практика деятельности современных российских коммерческих организаций, обычным горизонтом планирования персонала считается календарный год или рабочий сезон (для видов работ с высокой сезонностью, например, туристические курортные услуги).

Кроме того, следует учитывать и тот факт, что при увеличении временного диапазона увеличивается и неопределенность в планировании, вследствие чего может снижаться его точность. Так, долгосрочное планирование персонала будет содержать достаточно приблизительные данные, а при уменьшении временного диапазона возможно составлять более детальные планы. Таким образом, среднесрочное и долгосрочное планирование ставит проблему корректировки планов. План не должен быть статичным. Время от времени (например, раз в полгода, год) его необходимо корректировать в соответствии с изменяющейся ситуацией.

Определение временных диапазонов планирования персонала проводится с учетом специфики деятельности и условий конкретной организации. Если же планирование затрагивает различные временные диапазоны на разных уровнях планирования в организации, то появляется проблема временной координации планов, что означает ориентацию краткосрочного планирования на цели средне- и долгосрочного планирования или, наоборот, перенос целей долгосрочного планирования на краткосрочное. Такая координация планов является необходимой вследствие высокой степени интеграции планирования персонала в систему планирования всей организации.

Процесс планирования человеческих ресурсов включает следующие **этапы**:

1. Разработка требований к рабочим местам.
2. Исследование рынков труда.

3. Анализ текучести персонала.
4. Определение (расчет) потребности в персонале.
5. Определение затрат, связанных с удовлетворением потребности в персонале.
6. Определение путей покрытия потребности в персонале.
7. Разработка планов мероприятий по удовлетворению потребности в персонале.

Определение качественной потребности в персонале: подход на основе анализа инфраструктуры стратегически значимых бизнес-процессов организации (алмазная схема М. Хаммера)

“Алмазная модель Хаммера” (рис. 9) является основной методологической схемой, поясняющей последовательность реализации реинжинирингового проекта. В соответствии с этой схемой перепроектирование основных процессов, в нашем случае – процессов создания и предоставления образовательных услуг и их обеспечения (например, интеграцию нескольких процессов в один более крупный), повлечет за собой изменение функциональных требований и требований к компетенциям персонала. Закрепление этих нововведений требует реорганизации системы управления и оценки результатов деятельности для поддержки успешно работающих в новой процессной схеме сотрудников и убеждения сомневающихся и сопротивляющихся. Такие изменения должны повлечь изменение внутренней системы ценностей и парадигмы организации, то есть изменение культуры организации. Конечно, при возникновении проблем на любой “границе алмаза” требуется осуществить изменения других “граней”.

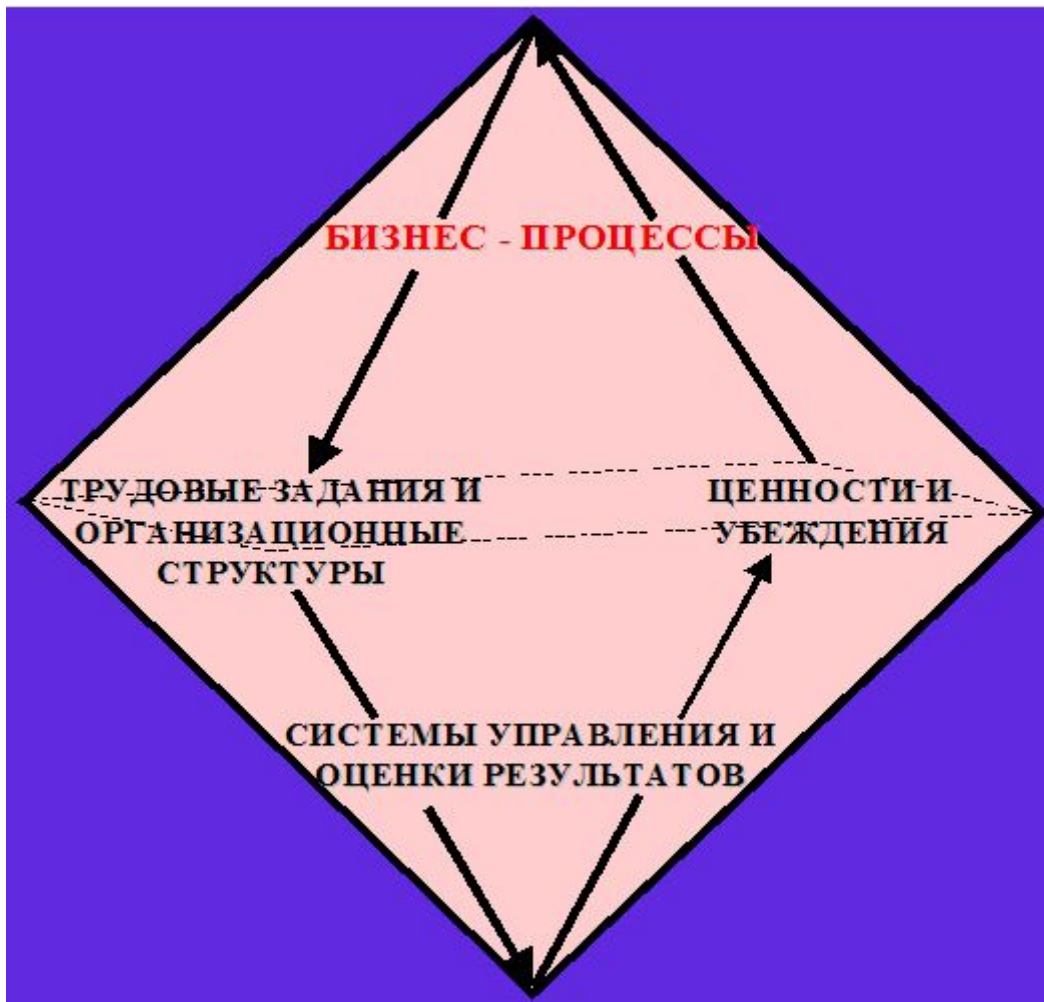


Рисунок 9. “Алмазная схема Хаммера”.

Разработка требований к должности: должностные инструкции, описания рабочих мест, профили требований к должности, модели рабочих мест, профессиограммы, карты ключевых компетенций.

Разработка требований к рабочим местам (определение качественной потребности в персонале). Предполагает формирование системы требований (качественных параметров), которые организация предъявляет к работникам, занимающим определенные должностные позиции (рабочие места). Требования к рабочим местам определяются характером труда в той или иной должности. В свою очередь, характер труда определяет те требования, которые предъявляются к рабочему месту. Разработка требований к рабочим местам должна отражать состояние, как на настоящее время, так и будущий прогноз требований. При разработке требований к рабочему месту следует учитывать специфику трудового процесса на конкретном рабочем месте и его взаимосвязь с другими должностными позициями и элементами структуры организации.

Кроме того, при разработке требований к рабочему месту важно определить с помощью качественного анализа персонала и необходимую квалификацию сотрудника, выраженную через качественные параметры требований к персоналу. Так, на основании анализа системы требований к рабочим местам и фактической квалификации персонала разрабатывается план мероприятий по его развитию.

Традиционно **требования к персоналу** (рабочему месту) включают следующие **основные параметры**:

- *знания* (уровень образования, специальность, квалификация, дополнительная профессиональная подготовка);
- *профессиональный опыт* (практические навыки в определенной сфере профессиональной деятельности, опыт работы на конкретных должностях);
- *способности* (интеллектуальные способности, способность к обучению, особые способности, необходимые для определенной сферы профессиональной деятельности, например, способность противостоять стрессу, коммуникабельность и др.);
- *мотивационные установки* (стремление к карьерному росту, саморазвитию, повышению квалификации, стабильной работе, сфера профессиональных интересов и т.д.);
- *особые требования, связанные со спецификой работы* (ненормированный рабочий день, работа в ночное время, командировки, частые разъезды и т.д.).

Дополнительно в требованиях к персоналу могут указываться:

- *физические характеристики* (состояние здоровья, выносливость, внешность и т.д.);
- *личностные характеристики* (темперамент, черты характера и т.д.).

Требования к конкретным рабочим местам (должностным позициям) могут быть сформулированы в виде следующих документов:

- *должностной инструкции* – основные разделы: общие положения (основные квалификационные требования, порядок назначения и освобождения от занимаемой должности, порядок замещения во время отсутствия, подчиненность), функции, должностные обязанности, права, ответственность, взаимоотношения и связи по должности, оценка работы;
- *описания рабочего места (должности)*¹⁰ – включает описание деятельности работника, выполняющего функции в рамках конкретной должности; место должности в организационной структуре и специфические требования к выполняемой работе. Основные разделы: отношения субординации (определение субординации и порядка взаимодействия с другими должностными лицами и структурными подразделениями организации), структура задач (описание задач и полномочий давать указания и принимать решения), структура выполняемых работ (помимо перечня выполняемых работ включает требования к производительности и стандарты выполняемых работ);

- *модели рабочего места* – разработана в 1989 г. А.П. Егоршиным¹¹. Включает 15 элементов, представляющих собой качественные и количественные характеристики рабочего места: кадровые данные, опыт работника, профессиональные знания, профессиональные умения, личностные качества, психология личности, здоровье и работоспособность, уровень квалификации, служебная карьера, хобби (увлечения), вредные привычки и недостатки, организация труда, оплата труда, социальные блага, социальные гарантии;
- *профиля требований к должности* – разрабатывается на основе описания рабочего места (должности), содержит показатели степени выраженности по всем видам требований для конкретного рабочего места (должности). Как правило, выполняются в графической¹² или табличной форме. Предполагает сравнение профиля требований к должности (профиля “идеального” сотрудника) с профилем способностей конкретного работника для определения его соответствия своему рабочему месту (должности);
- *профессиограммы* – отражает личностные характеристики, необходимые для работы на определенной должности (рабочем месте);
- *карты компетенций* – включает перечень профессиональных (что работник должен уметь делать для достижения требуемых результатов работы) и поведенческих (личностные характеристики и образцы поведения, необходимые для успешного проявления навыков межличностного общения, лидерства, коммуникативных навыков, умения работать в команде, аналитических способностей и т.д.) компетенций, необходимых для работы на определенной должности (рабочем месте).

Необходимо отметить, что в отношении форм описания требований к рабочему месту (должности) не существует единого мнения. В каждом конкретном случае форма должна учитывать конкретные условия и специфические требования данной организации или ее структурных подразделений.

Разработка требований к рабочим местам (должностям), как правило, связана со значительными затратами, поэтому встает вопрос: “При каких условиях можно ожидать, что данная работа позволит получить в дальнейшем экономический эффект?”. По оценкам специалистов использование описания требований к рабочим местам начинает оправдывать себя, когда число работников организации превышает **100-150 человек**.

Правильно составленное описание требований к рабочему месту используется:

- для информирования работника, занимающего определенную должность, о его производственных задачах, функциях, должностных обязанностях; имеющихся правах по принятию решений, получению информации и отчетности; ответственности за некачественное исполнение обязанностей;
- в процессе отбора персонала (при составлении текста объявления о вакансии, проведении оценочного собеседования, выборе метода оценки профпригодности);
- как основа при определении размера заработной платы (должностного оклада);
- при разработке критериев оценки в процессе проведения оценки и аттестации персонала;
- при определении потребности в обучении и разработке программ развития персонала.

Исследование рынков труда является ключевым этапом в процессе определения потребности организации в персонале. Предполагает изучение всего предназначенного для привлечения спектра трудовых ресурсов, который представлен внешним (местный, региональный, федеральный) и внутренним (коллектив работников организации) рынками труда.

В рамках изучения **внутреннего рынка труда** проводится качественная и количественная оценка имеющихся в организации трудовых ресурсов. Анализируются фактические данные о наличном составе персонала организации, зафиксированные в ее штатном расписании; учетные данные персонала, хранящиеся в личных делах работников и базах данных службы управления персоналом; информация о

результатах обучения персонала; результаты последней аттестации и др. Для получения более подробной (в том числе недостающей) и оперативной информации возможно также использование специально разработанных анкет и проведение опросов работников.

Собираются и анализируются, прежде всего, **сведения о:**

- *постоянном составе персонала* (ФИО, место жительства, возраст, дата поступления на работу, назначения на должность и т. д.);
- *структуре персонала* (половозрастная, образовательная, квалификационная, по стажу работы в организации; по категориям персонала и т. д.);
- *текучести персонала*;
- *потерях рабочего времени* в результате простоев, прогулов, по болезни;
- *продолжительности рабочего дня* (полностью или частично занятые, работающие в одну, несколько или ночную смену, продолжительность отпусков);
- *заработной плате* (ее структура, оклад, надбавки и доплаты, дополнительные выплаты);
- *социальных льготах и гарантиях* (расходы на социальные нужды, выделяемые в соответствии с законодательством и из прибыли организации).

Полученная информация о наличном персонале анализируется с учетом перспектив развития организации и ее направлений деятельности для определения того, насколько организация может удовлетворить свои будущие потребности в персонале за счет собственных работников и нужно ли привлекать дополнительный персонал со стороны.

Проводя анализ внутреннего рынка труда, организация тем самым решает для себя ключевой вопрос кадровой политики: **“покупать”** или **“выращивать”** персонал. Политика **“выращивать”** предполагает, что организация ведет набор персонала на нижний уровень должностей и затем осуществляет мероприятия по развитию и продвижению работников для удовлетворения своих будущих потребностей. Политика **“покупать”** предполагает, что организация предпочитает удовлетворять потребность в персонале, привлекая работников с внешнего рынка труда. Как показывает практика, современные организации, как правило, используют обе эти политики, но в разном процентном соотношении в зависимости от ситуации (специфики деятельности, стадии развития организации, стратегии поведения на рынке, сложности конкретной задачи, уровня квалификации привлекаемых работников и др.).

В процессе планирования человеческих ресурсов большое значение также имеет изучение **внешнего рынка труда**, особенно в ситуации, когда организация сталкивается с необходимостью привлечения дополнительного персонала.

Основными **направлениями изучения** внешнего рынка труда являются:

- структура рынка труда, в том числе секторная, возрастная, квалификационная, профессиональная;
- мобильность рабочей силы;
- источники привлечения персонала;
- пути покрытия потребности в персонале;
- поведение организаций-конкурентов на рынке труда;
- стоимость рабочей силы (обзор заработных плат).

Полученная информация даст возможность оценить ситуацию на рынке труда с точки зрения изменения показателей спроса и предложения персонала. Различают следующие **виды ситуаций на рынке труда:**

- благоприятная (предложение персонала превышает спрос на него);
- уравновешенная (спрос на персонал и предложение персонала равны);

- напряженная (спрос на персонал выше, чем предложение персонала).

Ситуация на рынке труда может различаться в зависимости от профессии, уровня должности, специфики деятельности работника. Так, ситуация на рынке труда работников массовых профессий (например, кассир, бухгалтер, секретарь-референт), как правило, благоприятная, а ситуация на рынке труда высококвалифицированных специалистов в большинстве случаев достаточно напряженная.

В зависимости от ситуации на рынке труда организация будет использовать различные пути и источники для покрытия потребности в персонале.

Определение путей покрытия потребности в персонале, как правило, зависит от таких факторов, как специфика требований к рабочему месту и затраты по удовлетворению потребности в персонале.

Пути покрытия потребности в персонале – это способы привлечения персонала из определенного источника, внешнего (со стороны) или внутреннего (персонал организации). В зависимости от степени участия организации в процессе привлечения персонала бывают активными и пассивными.

Активные пути покрытия потребности в персонале:

1. Набор в учебные заведения посредством заключения двух- (с учебным заведением) или трехсторонних (с учебным заведением и участником обучения) договоров.
2. Представление заявок об имеющихся вакансиях в государственные службы занятости.
3. Услуги кадровых агентств и консультантов по подбору персонала.
4. Вербовка нового персонала через своих работников.
5. Заключение договоров с кадровыми агентствами, организациями-партнерами на предоставление временного персонала.

Пассивные пути покрытия потребности в персонале:

1. Рекламные объявления в средствах массовой информации и специальных изданиях, в Интернете.
2. Рекламные кампании местного характера (например, расклейка объявлений).

В каждом конкретном случае, определяя пути покрытия потребности в персонале, организация анализирует их с точки зрения соответствия качественным и количественным параметрам потенциальных работников, а также затрат, связанных с удовлетворением потребности в персонале.

Кроме того, выбор путей покрытия потребности в персонале зависит и от ситуации на рынке труда (табл. 7):

Таблица 7. Выбор путей покрытия потребности в персонале в зависимости от ситуации на рынке труда

Ситуация на рынке труда	Пути покрытия потребности в персонале
Благоприятная	П1, П2
Уравновешенная	П1, А2, П2, А4, А3
Напряженная	П1, А1, А3, А4, А5
Низкие затраты на привлечение персонала	П2, А1, А2, А4

Высокие затраты на привлечение персонала	П1, А3, А5
--	------------

Где, А, П – активные или пассивные пути покрытия потребности в персонале.

1, 2, 3, ... – их порядковый номер по списку.

Определяя источники набора персонала, организация может реализовывать различные **гибкие стратегии занятости**:

1. *Численная гибкость* – изменение численности персонала организации в соответствии с изменениями объемов производства путем:

- использования добавочных (альтернативных) источников труда: неполный рабочий день, временные работники, найм на конкретную работу (договоры подряда);

- изменения моделей рабочего времени существующего персонала (гибкость по времени): число и вид рабочих смен, гибкий график.

2. *Функциональная гибкость* – изменение и приведение квалификации работников организации в соответствие с требованиями изменившейся трудовой загрузки, новых методов работы и / или технологии. Более глубокое освоение работниками не только собственной, но и других работ.

3. *Дистанционная гибкость* – замена отношений найма коммерческими отношениями (например, передача какой-то работы в субподряд, вместо привлечения дополнительного персонала), использование аутсорсинга.

Определение затрат, связанных с удовлетворением потребности в персонале. Один из важных факторов, обеспечивающих или ограничивающих деятельность организации в области планирования персонала. Затраты, связанные с удовлетворением потребности организации в персонале включают две основные группы: затраты на приобретение нового персонала и затраты на развитие персонала организации, и складываются из таких составляющих, как внешние и внутренние затраты, которые, в свою очередь, могут быть единовременными или текущими.

К **внешним единовременным затратам** относятся:

- оплата договорных отношений, связанных с подбором, оценкой, профессиональной подготовкой и повышением квалификации персонала, с государственными службами занятости, кадровыми агентствами, оценочными центрами, образовательными учреждениями, консалтинговыми компаниями, консультантами по подбору персонала и др.

К **внешним текущим затратам** относятся:

- затраты на изучение рынка труда, рекламу о вакансиях;
- представительские расходы, командировочные расходы сотрудников службы управления персоналом.

К **внутренним единовременным затратам** относятся:

- затраты на проведение мероприятий по изучению внутреннего рынка труда организации;
- затраты на проведение отбора персонала (собеседования, отборочные испытания);
- затраты по найму нового персонала;
- затраты по реализации программы адаптации (введения в должность) новых работников;
- затраты на профессиональное обучение (в том числе дополнительное обучение новых работников) персонала, осуществляемое на рабочих местах;
- инвестиции по оборудованию новых рабочих мест и переоснащению существующих;

- дополнительное строительство и оснащение объектов социальной инфраструктуры, учебных подразделений организации.

К **внутренним текущим затратам** относятся:

- оплата труда новых работников и работников с новой квалификацией;
- расходы на социальные (в том числе дополнительные) выплаты и льготы.

Разработка планов мероприятий по удовлетворению потребности в персонале. В результате проведения мероприятий по анализу потребности организации в персонале, в том числе данных о ее наличных трудовых ресурсах, может выявиться либо нормальное удовлетворение потребности, либо дефицит или излишек персонала. При дефиците персонала планируются мероприятия по его привлечению на внутреннем или на внешнем рынке труда. Если выявляется недостаток в квалифицированном персонале, то принимаются меры по профессиональному обучению и развитию работников организации, а также формированию и подготовке кадрового резерва. В случае превышения потребности (по качественным или количественным характеристикам) в персонале принимаются корректирующие меры по высвобождению персонала. Все эти мероприятия находят свое отражение в соответствующих **планах организации**: плане обеспечения персоналом, плане найма персонала, плане (программе) развития персонала, плане обучения персонала, плане работы с кадровым резервом, плане замещения должностей, плане сокращения персонала и др.

Таким образом, **планы мероприятий по удовлетворению потребности в персонале**, достижению или поддержанию количественного и качественного состава персонала организации **могут включать**:

- *организационные мероприятия* (изменение структуры управления, организации труда, рабочих мест, технологических процессов);
- *мероприятия по привлечению персонала* (дополнительный набор, перераспределение заданий, перевод, перемещение);
- *мероприятия по развитию персонала* (профессиональное обучение, стажировка, планирование карьерного роста, работа с кадровым резервом);
- *мероприятия по удержанию персонала* (разработка программ адаптации, корректировка системы стимулирования и социального обеспечения, управление конфликтами, развитие чувства приверженности организации);
- *мероприятия по высвобождению персонала* (сокращение, вывод за штат, перевод на работу в другую организацию, выход на пенсию).

Разработку планов мероприятий по удовлетворению потребности в персонале осуществляет служба управления персоналом совместно с финансовой службой, отделом планирования, отделом развития и др. при участии руководителей структурных подразделений организации.

Тренинговые задания (кейсы) к главе 4

Задание 1. Анализ стратегии развития компании и определение сценариев ее развития. Определение ключевых (стратегических) компетенций компании. Задание выполняется индивидуально на примерах компаний, в которых работают слушатели. Индивидуальная презентация и обсуждение результатов.

Коллекция ссылок на Интернет-ресурсы к главе 4

- 1) www.thefutureofwork.net – “The Future of Work” – сайт организации, действующей с 2002 г., объединяет исследователей, специалистов в области информационных технологий и управления персоналом (в основном из США). Членами организации являются как крупные корпорации (в том числе Boeing Corporation, IBM, Hewlett Packard), так и представители малого бизнеса.
- 2) <http://laborsta.ilo.org> – “LABORSTA: ILO Bureau of Statistics Databases” – базы данных Международной организации труда (МОТ). В свободном доступе представлены следующие материалы: Yearly data of Total and Economically active population, Employment, Unemployment, Hours of Work, Wages, Labor Cost, Consumer Price Indices, Occupational Injuries, Strikes.
- 3) www.hrmgt.com/welcome2.html – [персональный сайт американского специалиста по управлению персоналом Э. Геннадеса \(Edward H. Hernandez\)](#), где размещены разнообразные материалы, полезные для практической работы менеджера по управлению персоналом, в том числе методические рекомендации, статистические данные, статьи, ссылки на Интернет-ресурсы.
- 4) www.emeraldinsight.com/md.htm – сайт журнала “Management Decision”, издаваемого MCB University Press. На сайте представлены материалы и статьи с 1990 года по финансовому менеджменту, стратегии, маркетингу, управлению человеческими ресурсами, предпринимательству, принятию решению и операционному менеджменту.
- 5) www.themanager.org – “The Manager” содержит большое количество ссылок на профессиональные статьи и книги по менеджменту, маркетингу, управлению персоналом. Свободный доступ к материалам исследований ведущих американских бизнес-школ.
- 6) www.interscience.wiley.com – сайт журнала: “Strategic Management Journal”.
- 7) www.hrm.ru – сайт журнала “Кадровый менеджмент”.
- 8) www.hr-journal.ru – электронный журнал “Работа с персоналом”.
- 9) www.personal-mix.ru – сайт журнала “Персонал-микс”.
- 10) www.uptp.ru – сайт журнала “Проблемы теории и практики управления”.
- 11) www.zhuk.net – электронный журнал “Управление компанией”.
- 12) www.superclub.ru – сайт HR Клуба “СУПЕР”.
- 13) www.hrdigest.ru – ежемесячный дайджест для профессионалов в области HR и внутрикорпоративной коммуникации.
- 14) www.ecsocman.edu.ru – федеральный образовательный портал “Экономика, социология, менеджмент”.
- 15) www.diversityweb.org – интерактивный образовательный портал.
- 16) www.hr-zone.net, www.hrzone.co.uk – HR-Zone – проводник в мире персонала.
- 17) www.peoplemanagement.co.uk – сайт журнала “People Management”.
- 18) www.workforce.com – сайт журнала “Workforce management”.
- 19) www.diversityinc.com – сайт журнала “Diversity Inc”.
- 20) www.shrm.org – сайт “Society for Human Resource Management”.
- 21) www.hbr.com – сайт журнала “Harvard Business Review”.
- 22) www.mckinseyquarterly.com – сайт журнала “The McKinsey Quarterly”.

Глава 5. Привлечение и адаптация человеческих ресурсов

Привлечение (набор) персонала представляет собой процесс создания резерва кандидатов, т.е. привлечения кандидатов, обладающих необходимыми качествами и соответствующих требованиям вакантных должностей в организации.

Организации могут реализовывать **“открытую”** или **“закрытую”** политику набора персонала. В первом случае речь идет о том, что организация комплектует свой состав (независимо от уровня должности и ответственности) за счет внешних источников (кандидаты, не связанные трудовыми отношениями с организацией). “Закрытая” политика набора характерна для организаций, делающих ставку (за исключением нижнего уровня должностей) исключительно на внутренние источники (кандидаты из числа работников организации) привлечения персонала.

В процессе набора обращения кандидатов (резюме, анкета, личный листок по учету кадров и т.п.) поступают в службу управления персоналом организации, которая осуществляет их учет и первичную обработку. С этого момента в организации начинается процесс отбора персонала.

Отбор персонала представляет собой процедуру оценки и выбора из числа привлеченных кандидатов наиболее подходящих и соответствующих требованиям вакантной должности.

В каждой организации процедура отбора персонала и последующего приема и оформления на работу определяется в зависимости от целого ряда факторов и, как правило, регламентируется внутренним **Положением (порядком, регламентом) о приеме персонала.**

Традиционная **процедура отбора** персонала включает **следующие этапы:**

1. Заочное знакомство с кандидатом (предварительное изучение резюме).
2. Оформление анкетных данных.
3. Анализ рекомендаций и опыта работы.
4. Собеседование (оценочное интервью).
5. Оценка профессиональной пригодности (испытания).
6. Принятие решения о приеме на работу.

В зависимости от уровня должности и специфики деятельности работника процедура его отбора будет включать все перечисленные этапы или часть из них. Например, в большинстве организаций процедура отбора руководителей и специалистов не включает этап медицинского освидетельствования, в то время как для промышленного персонала предприятий прохождение медицинской комиссии является обязательным условием приема на работу. Также при отборе технического персонала, как правило, не проводятся многочисленные испытания. Оценка профессиональной пригодности кандидата в этом случае осуществляет руководитель структурного подразделения во время проведения собеседования. Между тем, существует следующая тенденция: “Чем выше уровень должности, на которую претендует кандидат, тем больше потребность в использовании максимального количества этапов отбора”. Так как цена ошибки очень высока.

Этап 1. Заочное знакомство с кандидатом. Предполагает предварительное изучение информации о кандидатах (резюме, анкет и т.п.), поступившей в организацию. Специалисты по отбору персонала называют данную процедуру первичным отсевом. Основная задача этапа – проверить соответствие кандидата формальным требованиям вакантной должности (например, образование, стаж работы, возраст и т.д.). Осуществляют изучение информации о кандидатах специалисты службы управления персоналом. За основу берутся ранее разработанные требования к конкретным должностям. Как показывает практика, на данном этапе “отсеиваются” более 50% кандидатов.

Этап 2. Оформление анкетных данных. Кандидаты, прошедшие предварительный отбор, приглашаются в службу управления персоналом организации для заполнения более подробной формы анкеты (личного листка по учету кадров, автобиографии и т.п.). Также ими предоставляются копии

документов об образовании, подтверждающие уровень квалификации кандидатов и другие необходимые документы (например, для руководителей и высококвалифицированных специалистов – рекомендации, характеристики и др.). В рамках данного этапа кандидаты, как правило, проходят первичное собеседование со специалистом службы управления персоналом организации.

Этап 3. Анализ рекомендаций и опыта работы. На этом этапе тщательно изучается опыт работы каждого кандидата и формулируются вопросы для последующего собеседования. Эта работа проводится специалистами службы управления персоналом с привлечением руководителей соответствующих структурных подразделений. При отборе кандидатов на руководящие должности, а также должности высококвалифицированных специалистов тщательно анализируются и представленные ими рекомендации с предыдущих мест работы. Рекомендации могут быть запрошены и получены как в устной, так и в письменной форме. Например, в американских компаниях принято выезжать на места предыдущей работы кандидатов и беседовать с сотрудниками.

Этап 4. Собеседование (оценочное интервью). Один из важнейших этапов и наиболее распространенный метод отбора персонала. Собеседование позволяет лично оценить кандидата и задавать вопросы в той последовательности, в которой это необходимо. Оно дает возможность судить о характере, эрудиции кандидата, а также следить за особенностями его поведения: выражением лица, реакциями и т.д.

В зависимости от того, **кто проводит собеседование**, различаются следующие **виды собеседования**:

1. *Предварительное (формальное) собеседование.* Проводится специалистом службы управления персоналом (менеджером по персоналу). Основная цель – выяснение соответствия кандидата формальным требованиям вакантной должности.

2. *Отборочное (профессиональное) собеседование.* Как правило, проводится руководителем структурного подразделения (будущим руководителем) или кем-либо из ведущих специалистов организации. Основная цель – проверка профессиональных знаний и навыков (профессиональной пригодности) кандидата. В большинстве организаций решение о приеме на работу базируется именно на результатах собеседования с руководителем структурного подразделения.

3. *Подтверждающее (протокольное) собеседование.* Проводится представителем руководства организации. Основная цель – решение вопроса о заработной плате и принятие решения о найме.

В зависимости от **особенностей проведения** выделяются следующие **основные типы собеседований** [Десслер, 2004]:

1. *Неструктурированное собеседование.* Вопросы задаются в том порядке, в котором они приходят в голову. Нет заранее составленного вопросника, которого нужно придерживаться и беседа может идти в любом направлении. Можно иметь перед собой описание работы в качестве помощи (например, должностную инструкцию, требования к должности). Неструктурированный характер собеседования позволяет более глубоко развить интересующую тему и задавать вопросы по мере их появления. Недостаток: не применимо, если интервьюер не обладает достаточным опытом проведения подобных собеседований.

2. *Структурированное собеседование.* Интервьюер следует заранее установленной последовательности вопросов. Форма-вопросник включает, как правило, две группы вопросов: общие (задаются всем кандидатам), индивидуальные (формулируются в результате анализа резюме и рекомендаций кандидата). Подобная форма гарантирует, что каждому кандидату будут заданы все необходимые вопросы. Кроме того, ее использование не ограничивает интервьюера рамками вопросов без права отступления от них.

3. *Ситуационное собеседование.* Представляет собой ряд относящихся к работе вопросов с перечнем ответов для выбора, которые задаются всем кандидатам. Похоже на структурированное собеседование тем, что ответы даются на заранее определенный перечень вопросов. Наиболее предпочтительные ответы затем выбираются группой экспертов, которые оценивают все варианты ответов кандидатов. Ситуационные вопросы и типичные ответы на них заранее продумываются. Это помогает, во-

первых, быстро оценить ответы, во-вторых, достигнуть однозначности мнения экспертов об их правильности, что повышает достоверность результатов собеседования.

4. *Серийное (последовательное) собеседование.* Большинство работодателей хотят, чтобы кандидат прошел собеседование с несколькими специалистами. Каждый из них имеет собственную точку зрения, задает новые вопросы и формирует о кандидате собственное мнение. В процессе собеседования каждый интервьюер дает кандидату оценку, после чего оценки сравниваются и анализируются. Недостаток: кандидат может “выдохнуться” к последнему собеседованию.

5. *Групповое собеседование.* Проводится группой (комиссией) интервьюеров. Каждый интервьюер задает свои вопросы на основании последнего ответа кандидата. Таким образом, можно получить более полные и глубокие ответы, чем при проведении серии индивидуальных собеседований. Недостаток: собеседование может оказаться слишком сильным стрессом для кандидата (имитирует ситуацию допроса), что может отразиться на его ответах. Вариант группового собеседования – общее собеседование, в котором комиссия собеседует одновременно с несколькими кандидатами. Задача – определить кандидата, принимающего самое активное участие в ответах.

6. *Стрессовое собеседование.* Основная цель – определить реакцию кандидата на напряженные ситуации, которые могут возникнуть в процессе работы. Используется только в случае, если стресс действительно связан с особенностями данной работы. Кандидат выводится из равновесия с помощью ряда откровенных и бестактных вопросов. Интервьюер старается заставить кандидата потерять самообладание. Данный подход позволяет выявлять “слишком чувствительных” кандидатов и требует от интервьюера выдержки и умения держать собеседование под контролем.

Этап 5. Оценка профессиональной пригодности (испытания). Один из важнейших этапов в процедуре отбора персонала. Особенно при отборе кандидатов на руководящие должности и должности специалистов высокой квалификации. Проводится специалистами службы управления персоналом организации или в специальных оценочных центрах (например, при кадровых агентствах).

Профессиональная пригодность – это соответствие профессиональных качеств кандидата (работника) требованиям конкретной должности (рабочего места).

При проведении испытаний для оценки профессионально важных качеств кандидатов могут использоваться **следующие методы:**

1. *Профессиональный экзамен.* Проверка уровня профессиональных знаний путем устного или письменного испытания по тестовым вопросам или тестовым заданиям, составленным по стандартной форме. Как правило, проводится комиссией из числа ведущих специалистов организации или руководителем структурного подразделения.

2. *Экспертные оценки.* Обобщение профессиональных и личностных характеристик кандидата, полученных путем опроса (анкетирования) круга лиц, хорошо его знающих (например, непосредственный руководитель, коллеги). Применяется при отборе персонала из внутренних источников.

3. *Выполнение конкретного задания (работы).* Проводится в структурном подразделении, непосредственно на рабочем месте.

4. *Инструментальные измерения.* Измерение качеств кандидата (например, скорость реакции, ручная сноровка и т.п.) с помощью специальных средств. Проводится в структурном подразделении, непосредственно на рабочем месте или в специальном оценочном (или учебном) центре.

5. *Психологическое тестирование (психодиагностика).* Диагностика профессионально важных психологических и личностных качеств кандидата с использованием специальных тестовых методик. Наиболее популярный метод оценки кандидатов в процессе отбора. Основные достоинства метода:

– объективность – результаты тестирования могут быть оценены количественно и качественно и почти не зависят от субъективного подхода оценивающего;

– оперативность – сбор информации осуществляется в относительно короткие сроки;

– прицельность – сбор информации об определенных качествах личности и поведения, а не о человеке вообще.

Существенные недостатки метода:

- очень часто специалисты служб управления персоналом используют непрофессиональные тестовые методики (сборники тестов, составленные непрофессионалами; научно-популярные тесты);
- ряд эффективных тестовых методик сильно растрогирован (они могут быть хорошо известны кандидатам, что приведет к их завышенной оценке);
- психологическое тестирование, проводимое не специалистом, может привести к неверной интерпретации результатов.

6. *Ассессмент центр (Assessment Center)*¹³. Система методов (технология) оценки профессионально важных качеств кандидатов на управленческие должности. Проводится в специальных оценочных центрах. Как правило, это многодневное испытание, в ходе которого с помощью отдельных или групповых упражнений проверяются и оцениваются четко определенные качества кандидатов (например, способность принимать решения, поведение в стрессовых ситуациях, способность сформировать команду, творческий потенциал, умение делегировать полномочия, умение отстаивать свою точку зрения, гибкость и др.). В ходе испытания проводятся деловые и ролевые игры, групповые дискуссии, интервью, индивидуальные сообщения, презентации, психологическое тестирование.

Этап 6. Принятие решения о приеме на работу. В заключение процедуры отбора **группа экспертов** (руководитель структурного подразделения, специалисты службы управления персоналом, представитель руководства) тщательно анализирует результаты оценок кандидатов и определяет наилучшего из них, наиболее соответствующего требованиям вакантной должности.

Окончательное решение о приеме кандидата на работу в зависимости от уровня должности принимает руководитель организации или его заместитель по работе с персоналом по представлению службы управления персоналом или руководителя структурного подразделения. В случае принятия положительного решения, служба управления персоналом осуществляет оформление приема на работу нового сотрудника.

Оформление приема на работу в каждой организации осуществляется в строгом соответствии с нормами и требованиями трудового законодательства. Трудовой кодекс РФ устанавливает обязательное **заключение письменного трудового договора** с каждым принимаемым на работу. Трудовые договоры могут заключаться (ст. 58 ТК РФ) на неопределенный срок или на определенный срок не более пяти лет (срочный трудовой договор).

При оформлении трудового договора важно уточнять дату подписания трудового договора, дату вступления трудового договора в силу, а также дату и время выхода на работу, так как они могут не совпадать и порой возникают проблемы с определением конкретной даты, например, даты выхода на работу.

В целях проверки соответствия поручаемой работе при заключении трудового договора работнику может быть установлено **испытание (испытательный срок)**. Предельный срок испытания (по общему правилу) – до 3 месяцев. Важно уточнить, что это вовсе не означает, что именно три месяца. Срок может быть и три часа, дня, недели, и один месяц. Законодательство устанавливает лишь предел испытательного срока. А для руководителей организаций и их заместителей, главных бухгалтеров и их заместителей, руководителей филиалов, представительств и иных обособленных структурных подразделений организации срок испытания – не более 6 месяцев.

Испытание не может быть установлено следующим категориям работников:

- лицам, поступающим на работу по конкурсу на замещение соответствующей должности;
- беременным женщинам;

- лицам, не достигшим возраста 18 лет;
- лицам, окончившим образовательные учреждения и впервые поступающим на работу по полученной специальности (в течение 1 года после окончания учебного заведения);
- лицам, приглашенным на работу в порядке перевода от другого работодателя по согласованию между работодателями.

Прием на работу оформляется **приказом (распоряжением)** руководителя организации (его заместителя по работе с персоналом), изданным на основании заключенного трудового договора (ст. 68 ТК РФ). Содержание приказа (распоряжения) о приеме на работу должно в обязательном порядке соответствовать условиям заключения трудового договора. Приказ (распоряжение) объявляется работнику под расписку (в самой форме приказа) не позднее трех дней со дня подписания трудового договора. По требованию работника служба управления персоналом организации обязана выдать ему заверенную копию приказа (распоряжения) о приеме на работу.

При приеме на работу специалисты службы управления персоналом или руководитель структурного подразделения (непосредственный руководитель) **знакомят работника** с действующими в организации Правилами внутреннего трудового распорядка, внутренними нормативными актами, имеющими отношение к трудовой функции работника (например, с Положением об оплате труда), Коллективным договором.

Кандидаты, которым было отказано в приеме на работу и заключении трудового договора, имеют право (ст. 64 ТК РФ) потребовать от организации сообщить им причину отказа. В этом случае служба управления персоналом организации обязана сообщить кандидатам причину отказа в письменной форме.

Адаптация на новом рабочем месте. Понятие "адаптация персонала"

Традиционно под адаптацией персонала понимается процесс вхождения в организацию новых сотрудников и освоение ими основных профессиональных и коммуникационных функций.

Адаптация – это взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенном вхождении работника в новые профессиональные, социальные и организационно-экономические условия труда.

Однако адаптация как направление кадровой политики уже не связывается только с кратковременным периодом после найма работника. В ходе взаимодействия работника и организации **постоянно происходит их взаимное приспособление**, привыкание друг к другу, в результате чего происходит освоение работниками профессиональных и социально-психологических условий труда.

Например, при изменении организационной структуры организации, смене руководителя, изменении технологии и условий труда, переходе работника на другую должность и т.д. персоналу приходится адаптироваться к новым условиям.

Таким образом, современное управление рассматривает **адаптацию как одно из направлений постоянного процесса развития персонала** организации, который включает:

- создание нормальных условий труда;
- информационное обеспечение персонала;
- организацию непрерывного обучения;
- развитие карьеры;
- формирование корпоративной культуры (корпоративные мероприятия).

Основными целями адаптации являются:

- достижение необходимого уровня производительности и качества труда;
- повышение удовлетворенности персонала трудом;
- совершенствование системы взаимодействия и взаимоотношений в процессе трудовой деятельности.

Основные задачи адаптации:

ускорение процесса достижения работником необходимого уровня производительности и качества труда;

создание благоприятного психологического климата в коллективе;

снижение организационных издержек при комплектовании штата сотрудников;

развитие организационной культуры;

снижение текучести персонала.

Направления (рис. 10; табл. 8) **и виды** (рис. 11) **адаптации: первичная, вторичная, профессиональная, социально-психологическая**



Рисунок 10. Направления адаптации персонала.

Таблица 8. Два варианта трактовки понятий “первичная адаптация” и “вторичная адаптация” персонала

I вариант	II вариант
<p>Первичная адаптация – приспособление молодых работников, не имеющих опыта работы (как правило, речь идет о выпускниках учебных заведений).</p> <p>Вторичная адаптация – приспособление работников, имеющих опыт работы (как правило, меняющих область деятельности или профессиональную роль, статус).</p>	<p>Первичная адаптация происходит, когда работник приходит в новую организацию.</p> <p>Вторичная адаптация происходит, когда работник делает карьеру внутри организации.</p>

В практике деятельности российских организаций наибольшую популярность имеет **второй вариант** трактовки.

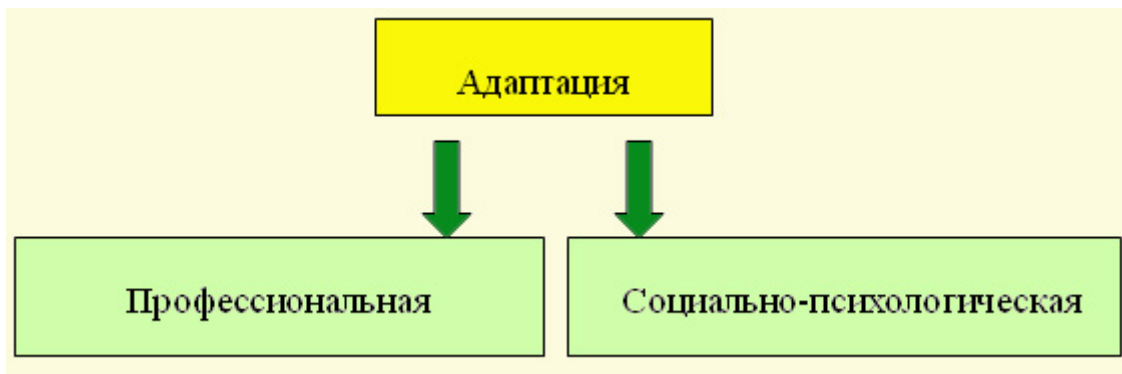


Рисунок 11. Виды адаптации персонала.

Профессиональная адаптация – освоение работником основных производственных функций, постепенное совершенствование профессиональных знаний, умений и навыков для достижения требуемой на данной должности (рабочем месте) производительности и качества труда.

Основные мероприятия, проводимые в рамках **профессиональной адаптации** работника:

- знакомство с Правилами охраны труда и техники безопасности;
- знакомство с требованиями к обеспечению качества продукции (производимых работ, оказываемых услуг и т.п.);
- знакомство с рабочим местом;
- знакомство с должностными обязанностями, взаимодействиями и связями по должности с другими работниками и структурными подразделениями;
- знакомство с производством, технологическим процессом, оборудованием и аппаратами технологического цикла.

Социально-психологическая адаптация – освоение работником основных коммуникационных функций, понимание роли и статуса занимаемой должности (рабочего места) в структуре организации, приспособление к нормам поведения и взаимоотношениям в новом коллективе.

Основные мероприятия, проводимые в рамках **социально-психологической адаптации** работника:

- знакомство с Правилами внутреннего трудового распорядка организации;
- знакомство с системой оплаты труда, имеющимися в организации социальными гарантиями, льготами и компенсациями;
- знакомство с территориальным расположением подразделений организации;
- знакомство с историей организации (производства, цеха, отдела), выпускаемой продукцией, сегментом рынка, на котором работает организация;
- знакомство с коллективом подразделения, его традициями, деловыми и личностными взаимоотношениями;
- понимание собственной роли в производственном процессе;
- адаптация к физическим и психическим нагрузкам, санитарно-гигиеническим нормам производственной обстановки, ритму труда.

Продолжительность адаптационного периода определяется в зависимости от уровня занимаемой должности, сложности выполняемой работы и уровня профессиональной подготовки работника.

Так, при первичной адаптации работника продолжительность адаптационного периода может совпадать со **сроком испытания**, если таковой устанавливается работнику при заключении трудового договора, и **условием об испытании** (ст. 70 Трудового кодекса РФ).

Для новых работников, не имеющих специальности, необходимых знаний, умений и навыков, организация может проводить производственное обучение на рабочем месте, которое заканчивается квалификационным экзаменом с присвоением работнику соответствующего квалификационного разряда по определенной профессии (специальности).

С такими работниками заключается ученический договор на профессиональное обучение. Период обучения является для них частью адаптационного периода.

В случае вторичной адаптации адаптационный период, как правило, не превышает **одного - двух месяцев**.

Основные факторы, влияющие на процесс адаптации. Психологические типы организаций

Каждая организация обладает специфическими, только ей присущими особенностями, которые необходимо учитывать в процессе адаптации работников.

Основные факторы, оказывающие влияние на процесс адаптации работника:

- средний возраст работников организации (структурного подразделения);
- преобладающий пол в коллективе;
- уровень квалификации коллектива;
- микроклимат коллектива;
- личностные свойства адаптируемого работника;
- особенности организации труда работника;
- престиж и привлекательность профессии (должности, рабочего места) в данной организации;
- частота сменяемости руководителей организации (структурного подразделения);
- активность участия работников в управлении.

Основные этапы процесса адаптации:

физическое знакомство с организацией (структурным подразделением, рабочим местом);
освоение основных производственных функций (профессиональная адаптация);
освоение основных коммуникационных функций (социально-психологическая адаптация);
завершение процесса адаптации (освоение всего комплекса функций: профессиональных, коммуникационных).

Разработка "Книги сотрудника", программы и индивидуального плана адаптации работника

Изучение практики деятельности российских организаций показывает, что в большинстве из них в настоящий момент отсутствует специальное структурное подразделение (служба), занимающееся вопросами адаптации персонала. Вопросами адаптации работников занимаются непосредственно руководители структурных подразделений и отдельные специалисты кадровой службы (службы управления персоналом).

В крупных успешных организациях руководит данным процессом **служба управления персоналом** при активном участии руководителей структурных подразделений.

В штате службы управления персоналом может быть предусмотрена **специальная группа** (структурное подразделение), занимающаяся вопросами адаптации, в том числе **психолог**, занимающийся диагностикой и проблемами адаптации.

Вопросы организации и проведения адаптации работника регламентируются в организации специальным **Положением об адаптации персонала**.

Традиционными методами адаптации работников в организации являются:

инструктаж;
наставничество;
обучение;
неформальное общение.

Серьезные организации разрабатывают специальную **Программу (систему) адаптации персонала**, которая, как правило, включает следующие основные направления:

1. Организация (подготовка) рабочего места.

Очень часто "новичок" приходит в организацию, а его рабочее место не подготовлено, и никто особенно этим не озабочен. Первые часы работы проходят медленно, так как новый сотрудник чувствует себя явно лишним, он испытывает неуверенность, робость перед новыми коллегами.

Необходимые канцелярские принадлежности должны быть в наличии, так же как и рабочий стол. Следует также подготовить положения, инструкции и другие регламентирующие документы необходимые для начала работы.

Очень важно, чтобы на рабочем месте нового работника находился **справочник должностей и телефонов** работников организации либо специально составленный список сотрудников организации с указанием их служебных телефонов, с которыми работник будет контактировать в своей профессиональной деятельности (например, руководитель структурного подразделения, непосредственный руководитель, наставник, специалист службы управления персоналом, бухгалтер и пр.).

2. "Обряд посвящения".

Первый рабочий день может начаться с беседы с непосредственным руководителем, представления и знакомства с новыми коллегами, просмотра рекламного фильма об организации, посещения музея организации, вручения текста "Философии организации" и сувениров с ее символикой.

Например, каждому новому работнику может вручаться приветственное письмо (рис. 12).

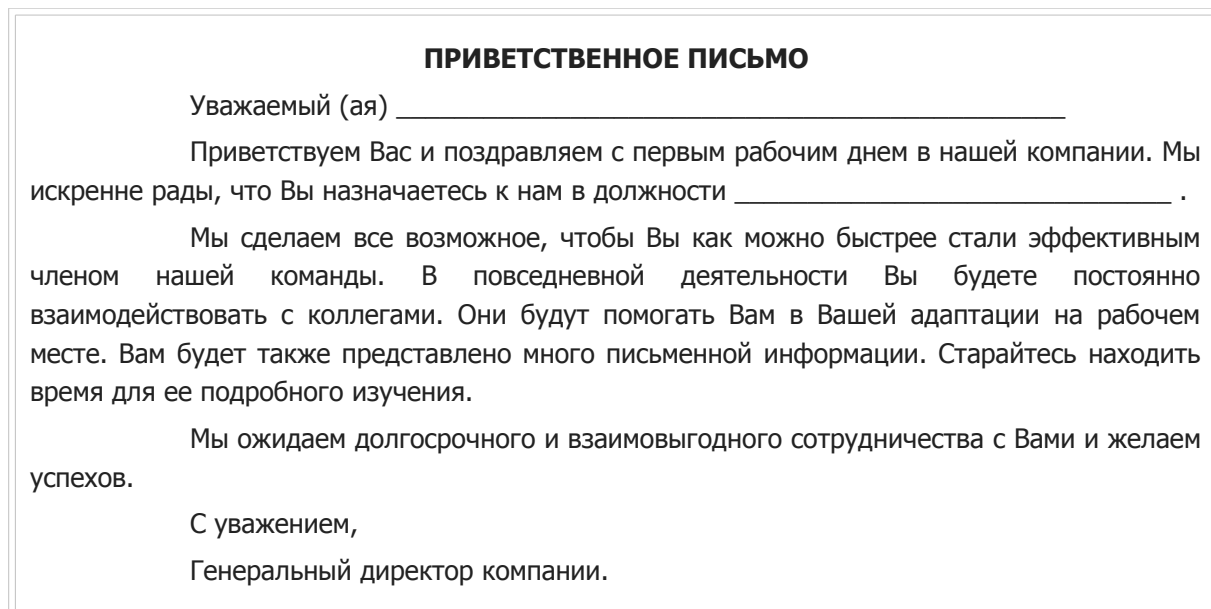


Рисунок 12. Пример приветственного письма.¹⁴

3. Назначение наставника.

Для более успешного прохождения новым работником периода адаптации рекомендуется прикрепить к нему наставника, который будет контролировать его действия и оказывать необходимую поддержку.

Предпочтительнее, чтобы наставник был одного пола с работником. Оптимальная разница в возрасте – не более 10-15 лет (иначе у работника и наставника могут быть разногласия из-за разного жизненного цикла и опыта).

В некоторых организациях на период адаптации рабочие места нового работника и наставника располагают рядом друг с другом, чтобы в случае необходимости работник мог сразу же получить квалифицированную помощь.

Наставник совместно с адаптируемым работником (при участии специалиста службы управления персоналом) составляют индивидуальный план введения в должность (адаптации), который содержит конкретные мероприятия, осуществляемые в рамках профессиональной и социально-психологической адаптации (рис. 13).

ПЛАН ВВЕДЕНИЯ В ДОЛЖНОСТЬ

(фамилия, имя, отчество)

(должность, наименование структурного подразделения)

№ п/п	Адаптационные мероприятия	Сроки проведения	Ответственный

Рисунок 13. Примерная форма плана введения в должность.

В ходе адаптации наставник контролирует успешность реализации мероприятий индивидуального плана введения в должность (адаптации), а также проводит с работником регулярное (как правило, не реже одного раза в неделю) обсуждение результатов его работы.

Наставничество может осуществляться как на безвозмездной, так и на возмездной основе. Например, в **Положении об оплате труда** работников организации может быть предусмотрена надбавка за наставничество.

В крупных организациях работа наставников регламентируется специальным **Положением о наставничестве**.

4. Введение в работу.

Для того чтобы снять с нового работника чувство неуверенности и недостаточной информированности, необходимо ознакомить его со всеми существенными обстоятельствами, имеющими отношение к работе. Поэтому первый рабочий день необходимо посвятить введению в работу.

Введение в работу осуществляет наставник (а при его отсутствии, непосредственный руководитель или наиболее опытный работник структурного подразделения), как правило, в форме **инструктажа**.

Для молодых работников, не имеющих достаточных знаний, навыков, умений и опыта, введение в работу может осуществляться через **обучение**.

Для этого организуется посещение работником специальных курсов или лекций, специальная стажировка, в результате чего он постепенно знакомится с новой работой и организацией.

Обучение может проходить как с отрывом, так и без отрыва от работы.

В ряде организаций разрабатываются специальные программы обучения молодых работников в собственных учебных центрах.

Обучение, как правило, заканчивается **квалификационным экзаменом** с присвоением работнику соответствующего квалификационного разряда по определенной профессии (специальности).

5. Включение в группу (коллектив).

Включение в группу предусматривает социально-психологическую адаптацию работника и знакомство с членами коллектива.

Традиционными способами включения в группу являются: корпоративные мероприятия (Новый год, День рождения организации, дни рождения сотрудников подразделения), конкурсы, соревнования, неформальное общение с коллегами в клубах, кружках, спортивных секциях, совместные чаепития, выезды на природу и т.п.

В заключение адаптационного периода служба управления персоналом совместно с непосредственным руководителем и наставником проводят **собеседование** с работником, в ходе которого:

оценивается успешность выполнения мероприятий индивидуального плана введения в должность (адаптации);

отмечаются его положительные результаты;

указываются недостатки, которые необходимо доработать;

формулируются рекомендации по планированию карьеры работника в организации.

Для **оценки результатов адаптации** могут использоваться следующие **показатели**:

результативность работы;

знания и навыки по профилю должности (профессии);

отношение к работе, работоспособность;

инициативность, творческие способности;

дисциплинированность;

способность к деловому сотрудничеству;

принятие организационной культуры.

По результатам собеседования могут быть вынесены **дополнительные рекомендации**, которые в установленные сроки должны быть выполнены работником.

Контроль за выполнением рекомендаций осуществляет служба управления персоналом.

Важное уточнение! Если работник, проходящий первичную адаптацию, не справляется со своими обязанностями во время срока испытания и, соответственно, адаптационного периода, то по ходатайству руководителя структурного подразделения он может быть уволен по ст. 71 Трудового кодекса РФ (как не выдержавший испытания) или с согласия работника переведен на другую работу внутри организации.

Рекомендуется проводить регулярный **мониторинг** процесса адаптации новых работников с помощью анкетирования или заполнения специальных оценочных форм.

Например, можно организовать опрос работников организации, с которыми взаимодействовал адаптируемый работник, о его успешности.

Также можно узнать мнение об итогах адаптации и у самого адаптируемого работника, дав ему заполнить соответствующую **форму экспресс-оценки** (рис. 14).

ЭКСПРЕСС-ОЦЕНКА ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО СОСТОЯНИЯ АДАПТИРУЕМОГО РАБОТНИКА

Пожалуйста, оцените Ваши ощущения, используя следующую шкалу для ответа на приведенные ниже вопросы.

5 – великолепно / очень высоко

4 – хорошо / высоко

3 – удовлетворительно / средне

2 – слабо / низко

1 – плохо / очень низко

___ Мне не терпится приступить к работе.

___ Я чувствую себя на своем месте.

___ Я ожидаю эффективного взаимодействия с моим непосредственным руководителем.

___ Я ожидаю эффективного взаимодействия с моими коллегами по подразделению.

___ Я ожидаю эффективного взаимодействия с моими коллегами вне своего подразделения.

___ Моя общая оценка программы адаптации.

Дополнительные комментарии:

Рисунок 14. Примерная форма экспресс – оценки психологического состояния адаптируемого работника¹⁵.

“Симптомы” психологической дезадаптации работника

Очень важно, чтобы **процесс адаптации** работника был правильно организован.

Например, проведенные социологические исследования показывают, что наибольшее количество увольнений молодых сотрудников по собственному желанию происходит именно в первые три месяца работы, а первая мысль об увольнении появляется в течение первого дня или первой недели работы.

Это означает, что процесс адаптации не был достаточно хорошо продуман, в результате чего не были исключены ситуации, которые отрицательно повлияли на вхождение работника в трудовой ритм коллектива и привели к его **психологической дезадаптации**.

Основные “симптомы” психологической дезадаптации работника¹⁶:

- *недоумение* (все позитивные представления, связанные с организацией, рушатся);
- *испуг* (неизвестно, что делать и как себя вести);
- *уныние* (ощущение того, что нет необходимости проявлять себя);
- *возмущение* (появляется склонность негодовать по пустякам);
- *псевдоответственность* (утрачивается всякий авторитет руководства);
- *нарушение режима работы* (принимается любое нарушение трудового распорядка);
- *пассивное принятие* (подчинение любому распоряжению);

- *притязание* (склонность присоединяться к коллективным протестам и требованиям);
- *лень* (индифферентность и апатия становятся каждодневными);
- *отсутствие диалога с начальством* (делает проблемы неразрешимыми);
- *отсутствие коллективной цели* (в результате чего работник не чувствует свой труд достаточно мотивированным);
- *отсутствие доверия к себе* (которое работник усматривает в действиях руководства);
- *отсутствие участия* (работник все меньше отождествляет себя с коллективом);
- *отсутствие цели* (работник осознает, что организация не предоставляет ему никаких возможностей для развития).

Разрабатывая Программу (систему) адаптации для своих новых работников, необходимо учитывать опасность данных моментов.

Очень полезными при разработке Программы (системы) адаптации персонала могут оказаться также **беседы с увольняющимися** работниками о причинах их ухода.

Тренинговые задания (кейсы) к главе 5

Задание 1. Экспресс-анализ кейса “Подбор сотрудников в гипермаркете” на примере известной европейской сети гипермаркетов. Самоанализ и обсуждение результатов.

Кейс “Подбор сотрудников в гипермаркете”

Подготовка к открытию нового гипермаркета шла полным ходом. Техническая сторона особых проблем не вызывала. Само здание было готово уже целый год, бригада монтажников заканчивала установку оборудования, а первая партия протоваров была разложена в огромном торговом зале. До открытия оставалось два месяца, и дело было за “малым” – подбором и подготовкой персонала.

Зарубежное руководство магазина, имевшее большой опыт проведения подобных проектов в Европе, смотрело на будущее своего российского начинания с оптимизмом. Согласно утвержденному плану, набор и обучение новых сотрудников должны были пройти гладко и слаженно: никогда раньше на него не отводилось так много времени.

Руководитель отдела персонала гипермаркета этого оптимизма не разделял. Он уже успел испытать на себе все “прелести” подбора торгового и вспомогательного персонала. Грандиозная рекламная кампания, стартовавшая три месяца назад, принесла свои плоды. В потенциальных продавцах и кассирах, в основном, жителях подмосковного поселка N, в котором и строился гипермаркет, недостатка не было. Нарекание вызывал уровень кандидатов – тем более, разбираться с тоннами написанных с ошибками заявлений, анкет и резюме руководителю отдела персонала приходилось в основном самому. Руководство живо интересовалось данным процессом, постоянно напоминая о сроках и плане.

В конце концов, 200 кассиров были набраны. Эта огромная цифра с самого начала задавалась с учетом возможной текучести кадров. Предполагалось, что даже в случае значительного сокращения числа кассиров их все равно останется достаточно для бесперебойной работы магазина. Для того, чтобы минимизировать текучесть, на время обучения работникам кассового отдела устанавливалась такая же зарплата, как и после испытательного срока. “Деньги на дороге не валяются, особенно в таком маленьком поселке”, – любил повторять зарубежный директор гипермаркета. Впрочем, кассирам их зарплата казалась далеко не такой большой – они получали 250 у.е. в месяц, что даже в масштабах небольшого подмосковного поселка не выглядело роскошно.

Два месяца, отведенные на обучение, пролетели быстро. Набранные сотрудники, многие из которых не имели никакого опыта работы в торговле, учились с удовольствием. Прибывшая из-за рубежа команда кассиров добавляла процессу динамики и интриги. Все попытки западных специалистов заставить

подопечных улыбаться, быстрее проводить товар над сканером и говорить каждому покупателю вежливые слова воспринимались с энтузиазмом, правда, недолгим. В целом же условия обучающего процесса были максимально щадящими, поэтому проблем с дисциплиной не возникало.

Руководству кассового отдела и отдела персонала задача казалась решенной. Однако радость была преждевременной. Чем ближе было открытие, тем чаще навевались кассиры к руководителю отдела персонала. Причем их визиты были вызваны далеко не желанием повысить эффективность своего обучения. Как правило, руководитель отдела персонала узнавал, что его подопечные в лучшем случае по неотложным причинам должны покинуть это место работы, а в худшем – что они оформляют декретный отпуск со всеми вытекающими для магазина финансовыми последствиями.

С каждым днем вести “с фронта” становились все более угрожающими. Так, в один прекрасный день руководитель отдела персонала узнал, что недалеко от гипермаркета планирует открыть свой филиал другая торговая сеть. При этом зарплаты, предлагаемые кассирам, на 20% выше. Конкуренты искренне радовались уже обученным кассирам гипермаркета, а те, в свою очередь, большим зарплатам.

Когда наступил день открытия гипермаркета, ряды кассиров были значительно более редкими, чем ожидалось: из 200 набранных вначале человек остались 90. В первые дни после открытия команда кассиров проходила через огонь, воду и медные трубы: все то, чему они обучались в “мирных” условиях, нуждалось в обкатке и совершенствовании, а работа явно не была похожа на льготную учебу.

Многие из кассиров уже написали заявление об увольнении и согласились отработать положенные две недели только после длительных уговоров. В доверительных беседах они жаловались, что не ожидали напряженной работы и готовы пожертвовать причитающейся им зарплатой, только чтобы не работать в условиях аврала. Спешно объявленный набор новых кассиров едва позволял закрывать прорехи, а про их подготовку речь уже просто не велась. Об увольнении начал подумывать и сам руководитель отдела персонала – на его взгляд, ситуация была безвыходной.

Задание:

1. Определите основные ошибки, допущенные руководством гипермаркета (в том числе руководителем отдела персонала) в данной ситуации.
2. Предложите конкретные мероприятия по выходу из создавшейся кризисной ситуации.

Задание 2. Экспресс-анализ кейса “Приход в компанию нового Генерального директора: проблемы адаптации” на примере PR компании. Самоанализ и обсуждение результатов.

Приход в компанию нового Генерального директора

Сильный, харизматический лидер создал компанию, занимающуюся бизнес-маркетингом и PR. Основатель компании был ее основным собственником. Он же занял пост Генерального директора.

К моменту официального создания компании команда из 20 человек уже осуществила ряд успешных проектов. Из числа ранее работавших на проектах были отобраны 30 человек, которые были наиболее профессиональны и лояльны по отношению к новому работодателю. Они посетили недельный тренинг по командообразованию. Было понятно, что большинство сотрудников пришли работать не столько в компанию, сколько под руководство конкретного человека.

Компания успешно работала на рынке в течение нескольких лет. Она заняла ведущую позицию в своей сфере деятельности, а численность ее персонала увеличилась до 300 человек. Лидер, человек увлекающийся, начал создавать другой бизнес и решил передать оперативное управление компанией наемному менеджеру. После долгих поисков, благодаря усилиям кадрового агентства, на должность Генерального директора был приглашен довольно известный в бизнес-среде человек, до этого времени успешно работавший топ-менеджером в телекоммуникационной компании. Он получил в компании сначала должность директора одного из крупных проектов, а по прошествии полугода был переведен на должность Генерального директора. Собственник и бывший Генеральный директор практически устранился от управления компанией.

Время прихода в компанию нового Генерального директора совпало со стадией зрелости организации. Достаточно четко определились структура и специализации внутри компании. Ситуация, когда "все занимались всем", уступила место необходимости следовать прописанным должностным инструкциям и положениям. Однако, дух совместного творчества и "проектного братства" по-прежнему для многих сотрудников был основным аргументом в пользу работы в компании.

Новый Генеральный директор стал вводить в организации изменения по образцу высокотехнологичной компании, в которой он работал ранее. И встретился с сильным сопротивлением на всех уровнях – от секретариата до членов Совета директоров, куда входили все директора по направлениям деятельности. К тому же старая команда, включающая большинство директоров и ведущих специалистов, все время сравнивала нового Генерального директора со старым почти всегда в пользу последнего.

Задача:

Разработать комплекс мер по адаптации нового Генерального директора в компании и подготовить почву для вводимых им изменений, для которых действительно пришло время. Следует также учесть необходимость внутреннего PR личности нового Генерального директора для достижения лояльности сотрудников.

Коллекция ссылок на Интернет-ресурсы к главе 5

1) www.thefutureofwork.net – "The Future of Work" – сайт организации, действующей с 2002 г., объединяет исследователей, специалистов в области информационных технологий и управления персоналом (в основном из США). Членами организации являются как крупные корпорации (в том числе Boeing Corporation, IBM, Hewlett Packard), так и представители малого бизнеса.

2) <http://laborsta.ilo.org> – "LABORSTA: ILO Bureau of Statistics Databases" – базы данных Международной организации труда (МОТ). В свободном доступе представлены следующие материалы: Yearly data of Total and Economically active population, Employment, Unemployment, Hours of Work, Wages, Labor Cost, Consumer Price Indices, Occupational Injuries, Strikes.

3) www.hrmgt.com/welcome2.html – [персональный сайт американского специалиста по управлению персоналом Э. Геннадеса \(Edward H. Hernandez\)](#), где размещены разнообразные материалы, полезные для практической работы менеджера по управлению персоналом, в том числе методические рекомендации, статистические данные, статьи, ссылки на Интернет-ресурсы.

4) www.emeraldinsight.com/md.htm – сайт журнала "Management Decision", издаваемого MCB University Press. На сайте представлены материалы и статьи с 1990 года по финансовому менеджменту, стратегии, маркетингу, управлению человеческими ресурсами, предпринимательству, принятию решению и операционному менеджменту.

5) www.themanager.org – "The Manager" содержит большое количество ссылок на профессиональные статьи и книги по менеджменту, маркетингу, управлению персоналом. Свободный доступ к материалам исследований ведущих американских бизнес-школ.

6) www.interscience.wiley.com – сайт журнала: "Strategic Management Journal".

7) www.hrm.ru – сайт журнала "Кадровый менеджмент".

8) www.hr-journal.ru – электронный журнал "Работа с персоналом".

9) www.personal-mix.ru – сайт журнала "Персонал-микс".

10) www.uptp.ru – сайт журнала "Проблемы теории и практики управления".

11) www.zhuk.net – электронный журнал "Управление компанией".

12) www.superclub.ru – сайт HR Клуба "СУПЕР".

13) www.hrdigest.ru – ежемесячный дайджест для профессионалов в области HR и внутрикорпоративной коммуникации.

- 14) www.ecsocman.edu.ru – федеральный образовательный портал “Экономика, социология, менеджмент”.
- 15) www.diversityweb.org – интерактивный образовательный портал.
- 16) www.hr-zone.net, www.hrzone.co.uk – HR-Zone – проводник в мире персонала.
- 17) www.peoplemanagement.co.uk – сайт журнала “People Management”.
- 18) www.workforce.com – сайт журнала “Workforce management”.
- 19) www.diversityinc.com – сайт журнала “Diversity Inc”.
- 20) www.shrm.org – сайт “Society for Human Resource Management”.
- 21) www.hbr.com – сайт журнала “Harvard Business Review”.
- 22) www.mckinseyquarterly.com – сайт журнала “The McKinsey Quarterly”.

Глава 6. Система мотивации и стимулирования труда

Мотивация и стимулирование труда – ключевой элемент системы управления эффективностью деятельности организации.

Трудовая мотивация является решающим фактором успеха в управлении организацией. После того как сформирован штат, состоящий из квалифицированных, грамотных и энергичных работников, необходимо стимулировать их профессиональную и творческую активность.

Трудовая мотивация – это основной компонент самосознания работника, определяющий его отношение и поведение в труде, его реакции на конкретные условия работы.

Каждая организация в процессе своей деятельности постоянно ищет ответы на жизненно важные для нее вопросы:

- Как побудить сотрудников работать качественно, добросовестно, энергично, увеличить энергию подчиненных, направить ее на достижение стратегических целей организации, заинтересовать их?
- Почему в одних и тех же условиях одни сотрудники работают с интересом и удовольствием, а другие жалуются и недовольны?
- Почему для получения высокого результата труда одного работника нужно похвалить, а другому больше заплатить?
- Что движет работником и побуждает его к активной деятельности? Прежде всего, его мотивы. **Мотив** – это внутреннее побуждение активности работника, актуальная потребность, которую он пытается удовлетворить, работая в организации.

Условно **мотивы к труду** можно разделить на **две группы**:

- *биологические* (потребности в пище, одежде, жилище, личной безопасности);

духовные (стадность (потребность быть в коллективе), мотивы самоутверждения, самостоятельности, надежности (стабильности), состязательности, приобретения нового (знаний и т.д.)).

Зная структуру трудовой мотивации работников, можно точнее предсказать, какие формы стимулирования будут наиболее эффективны для той или иной категории персонала организации.

Типы трудовой мотивации работников (типологическая концепция трудовой мотивации В.И. Герчикова)

Существует несколько мотивационных типов работников, каждый из которых описывает характерное поведение человека в организации.

Мотивационные типы можно разделить на два класса¹⁷:

- 1) класс *избегательной мотивации* (избегательная мотивация – человек стремится избежать нежелательных для себя последствий своего поведения);
- 2) класс *достижительной мотивации* (достижительная мотивация – человек ведет себя так, чтобы достичь определенных рубежей, к которым он стремится).

Можно представить следующую диаграмму, показывающую влияние стимула (воздействия) на человека с мотивацией из того или иного класса (рис. 15).



Рисунок 15. Влияние стимулирования на поведение человека при различном типе и степени мотивации.

Проанализируем приведенный график.

На горизонтальной оси точки соответствуют степени мотивации. Чем больший результат желателен для человека с достижительной мотивацией, тем правее лежит точка, описывающая степень мотивации (в правой половине графика). Соответственно, чем нежелательнее воздействие при избегающей мотивации, тем левее лежит соответствующая точка на оси (в левой половине).

На человека оказывается стимулирующее воздействие. Оно может быть как адекватным, так и неадекватным. В случае предельно адекватного стимула, поведение человека предельно активно (конструктивно) – соответствующая точка лежит на кривой в верхней половине графика. Чем более стимул отличается от предельно адекватного, тем ниже лежит точка, описывающая поведение человека на вертикальном отрезке, проходящем через точку, описывающую степень мотивации человека. При каком-то характере воздействия человек перестает реагировать на стимул, и его поведение никак не связано с этим стимулом. Это соответствует нулевой (по вертикали) точке отрезка – точке его пересечения с горизонтальной осью. Если же стимулирующее воздействие неадекватно, то поведение человека становится пассивным или деструктивным. Это отражается точками, лежащими ниже горизонтальной оси. При предельно неадекватной системе стимулирования поведение становится предельно деструктивным, соответствующая точка лежит на кривой в нижней части рисунка.

В правом верхнем квадранте графика кривая имеет насыщение – переход к более высокой степени мотивации при предельно эффективном стимуле приводит к непропорционально меньшему изменению поведения. Это обусловлено естественными пределами, создаваемыми технологией и бизнес-процессами в организации. При достижении этих пределов даже самое эффективное поведение не приводит к росту эффективности организации, так как мы сталкиваемся с ограничением эффективности на

уровне технологии и бизнес-процессов. Аналогично обстоит дело с правым нижним квадрантом. Деструктивное поведение ограничено "прочностью" технологии и бизнес-процессов, системой защиты от рисков и прочими особенностями организации.

В левой части рисунка кривые имеют такой же характер, но уровень насыщения существенно ниже, чем для достижительной мотивации. Это объясняется тем, что:

- во-первых, психологически нарастание страха ограничено и быстро достигает порога;
- во-вторых, в арсенале организации возможности наказания достаточно ограничены (максимальное наказание – увольнение, занимающее в шкале ценностей человека место далеко от страха за жизнь и т.п.);
- в-третьих, имеется важная особенность – чтобы *применить наказание* (санкцию), надо *доказать* отклонение в поведении человека от требуемого, а для доказательства имеются ограниченные возможности.

Однако в левом нижнем квадранте имеется еще одна линия возможной реакции на неадекватную систему стимулирования при избежательной мотивации – линия "бунта", срыва управляемости и разрушения организации. Обычно это наблюдается при наличии сильного неформального лидера (профсоюзного лидера, внутреннего неглавного собственника, руководителя, конфликтующего с другими руководителями и т.п.) и при значительном попустительстве (недостаточности наказания).

Детализируем представления о мотивационных типах.

Каждый человек представляет собой сочетание всех или некоторых из мотивационных типов в определенной пропорции. Таким образом, каждый человек описывается *мотивационным профилем*, показывающим, в какой степени в нем присутствует каждый мотивационный тип. Условно доля мотивационного типа описывается числом от 0 (соответствующий характер мотивации полностью отсутствует) до 100 (человек описывается "чистым" мотивационным типом), и сумма всех чисел равна 100.

Различают следующие "чистые" типы мотивации:

- люмпенизированный (избежательный класс);
- инструментальный (достижительный класс);
- профессиональный (достижительный класс);
- патриотический (достижительный класс);
- хозяйский (достижительный класс).

Каждый человек с точки зрения его мотивации представляет собой сочетание в некоторых пропорциях пяти чистых мотивационных типов (рис. 16):

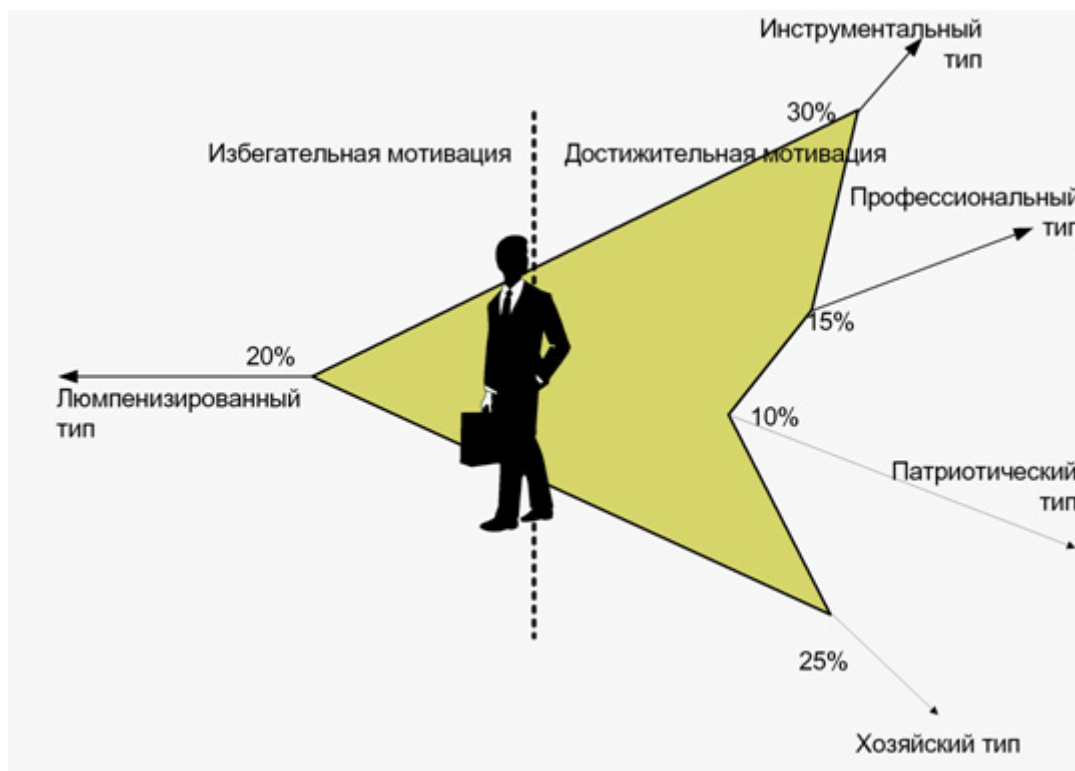


Рисунок 16. Человек как сочетание чистых мотивационных типов.

Люмпенизированный тип. Относится к избегательному классу мотивации.

Характеристика:

- все равно, какую работу выполнять, нет предпочтений;
- согласен на низкую оплату при условии, чтобы другие не получали больше;
- низкая квалификация;
- не стремится повысить квалификацию, противодействует этому;
- низкая активность и выступление против активности других;
- низкая ответственность, стремление переложить ее на других;
- стремление к минимизации усилий.

Инструментальный тип. Относится к достижительному классу мотивации.

Характеристика:

- интересует цена труда, а не его содержание (то есть труд является *инструментом* для удовлетворения других потребностей, отсюда и название этого типа мотивации);
- важна обоснованность цены, не желает "подачек";
- важна способность обеспечить свою жизнь самостоятельно.

Профессиональный тип. Относится к достижительному классу мотивации.

Характеристика:

- интересует содержание работы;
- не согласен на неинтересные для него работы сколько бы за них не платили;
- интересуют трудные задания – возможность самовыражения;

- считает важной свободу в оперативных действиях;
- важно профессиональное признание, как лучшего в профессии.

Патриотический тип. Относится к достижительному классу мотивации.

Характеристика:

- необходима идея, которая будет им двигать;
- важно общественное признание участия в успехе;
- главная награда – всеобщее признание незаменимости в фирме.

Хозяйский тип. Относится к достижительному классу мотивации.

Характеристика:

- добровольно принимает на себя ответственность;
- характеризуется обостренным требованием свободы действий;
- не терпит контроля.

Описанная модель может применяться при формировании решений по стимулированию персонала. Возможны следующие варианты решений:

1. Путем разработки и применения системы стимулирования сформировать и поддерживать определенный мотивационный профиль компании, соответствующий реализуемой стратегии развития бизнеса. В этом случае система стимулирования должна создавать предельно некомфортные условия для персонала с нежелательным мотивационным типом и создавать благоприятные условия для работников с приемлемым мотивационным типом. Тем самым, будет происходить “вымывание” персонала с неблагоприятным типом мотивации, взамен которого будет производиться набор нового персонала, имеющего желательную структуру мотивации.

1. Оптимизировать систему стимулирования под существующий мотивационный профиль компании, чтобы обеспечить предельно конструктивное поведение имеющегося в наличии персонала.

Предпочтительные типы трудовой мотивации при расстановке персонала, организации труда, обучении и развитии персонала, построении системы внутренних коммуникаций (табл. 9-12)¹⁸

Таблица 9. Предпочтительные типы трудовой мотивации при наборе и расстановке персонала

Позиция	Примеры	Тип мотивации
Исполнитель работ с четко измеримым результатом	Менеджер по продажам при индивидуальной работе	Инструментальная
Исполнительно на автономной работе	Агент, торговый представитель, слесарь-ремонтник	Хозяйская, профессиональная (+ инструментальная)
Исполнитель на простых работах	Оператор на полуавтоматах	Инструментальная, люмпенизированная

Специалист по работе функционального характера	Менеджер по маркетингу, сотрудники офисных отделов	Профессиональная
Руководитель подразделения*	Начальники отделов	Хозяйская + патриотическая
Высший управляющий		Хозяйская

***Примечание:**

1. Чем более автономно структурное подразделение, тем более патриотичным должен быть его руководитель (патриотизм в смысле нежелания отделяться от компании).

2. Чем больше загрузка (объем работ) структурного подразделения, тем более хозяйственным должен быть его руководитель (хозяйский тип отвечает за завершенность работы).

Таблица 10. Ожидаемое поведение при различных типах трудовой мотивации работников

Тип мотивации	Ожидаемое поведение		
	Функции	Инициатива	Дисциплина
Инструментальная	Нейтральное	Только при особом стимулировании	Нейтральная
Профессиональная	Расширение	Высокая	Нейтральная, со срывами
Патриотическая	Расширение	Высокая	Высокая
Хозяйская	Стремление к системной законченности	Высокая в пределах функции	Нейтральная, со срывами
Люмпенизированная	Сужение	Отсутствует	Нейтральная, низкая

Таблица 11. Ожидаемые карьерные ориентации и отношение к обучению при различных типах трудовой мотивации работников

Типы мотивации	Ожидаемые	
	Карьерные ориентации (вертикальная карьера)	Отношение к обучению
Инструментальная	Средние	Негативное, нейтральное
Профессиональная	Средние	Активное, позитивное
Патриотическая	Нейтральные	Позитивное

Хозяйская	Высокие	Нейтральное
Люмпенизированная	Слабые	Активно негативное

Таблица 12. Ожидаемые взаимоотношения с другими работниками и лидерские качества при различных типах трудовой мотивации работников

Типы мотивации	Ожидаемые	
	Лидерские данные	Взаимоотношения с другими работниками
Инструментальная	Низкие, средние	Нейтральные, напряженные
Профессиональная	Средние	Доброжелательные, нейтральные
Патриотическая	Высокие, средние	Хорошие
Хозяйская	Высокие	Нейтральные
Люмпенизированная	Крайне низкие	Хорошие

Стимулирование труда. Основные формы и методы стимулирования

Большое значение для трудовой мотивации работников имеют стимулы. **Стимул**¹⁹ – это вид воздействия (благо или наказание), которое применяется к работникам в организации для корректировки их трудового поведения. Фактически это побуждение к действию.

Стимулирование – это способ управления трудовым поведением работника. В широком смысле – это совокупность требований и соответствующая им система поощрений и наказаний. Внешнее воздействие со стороны руководства организации на работников с целью побуждения их к деятельности, направленной на достижение целей организации.

Различают следующие формы стимулирования:

1. *Негативные* – недовольствие, наказания, угроза потери работы.
2. *Денежные* – заработная плата, включая все виды премий и надбавок.
3. *Натуральные* – покупка или аренда жилья, предоставление автомобиля и др.
4. *Моральные* – грамоты, почетные знаки, представление к наградам, доска почета и пр.
5. *Патернализм* (забота о работнике) – дополнительное социальное и медицинское страхование, создание условий для отдыха и пр.
6. *Организационные* – условия работы, ее содержание и организация.
7. *Привлечение к совладению и участию в управлении.*

Современные организации используют также различные **методы стимулирования** трудового поведения и результативности труда персонала:

экономические методы (денежные поощрения либо наказания в виде лишения премий, штрафов);

целевой метод (постановка перед подчиненными конкретных и ясных трудовых целей и задач повышает их активность и эффективность деятельности);

метод расширения работ (увеличение горизонтальной нагрузки работника, то есть ему поручается больше работы того же типа);

метод обогащения работ (выполнение работником более сложной, более значимой и самостоятельной работы, которая дает возможность раскрыть его личностный потенциал и усиливает содержательный аспект деятельности);

метод соучастия (привлечения) работников (работники участвуют в процессе совместного принятия решений, что повышает их активность и удовлетворенность работой);

метод взысканий (справедливо наложенное взыскание и осознанное работником мотивирует его к улучшению своей трудовой деятельности).

Особенности стимулирования работников с разными типами трудовой мотивации

На человека, который описывается некоторым мотивационным профилем, с целью изменить его поведение в организации, оказывается воздействие в форме некоторого стимула. Получив стимул, человек реагирует на него в соответствии со своим мотивационным профилем.

Эта реакция может быть

1. положительной, и человек изменит свое поведение так, как это задумывалось;
2. нейтральной;
3. отрицательной, когда нежелательное поведение только усиливается.

Связь между чистыми мотивационными типами и приемлемыми для них формами стимулирования отражена в табл. 13.

Таблица 13. Соответствие мотивационных типов и форм стимулирования²⁰

Формы стимулирования	Мотивационный тип				
	Инструментальный	Профессиональный	Патриотический	Хозяйский	Люмпенизированный
Негативные	Нейтральна ²¹	Запрещена ²²	Применима ²³	Запрещена	Базовая ²⁴
Денежные	Базовая	Применима	Нейтральна	Применима	Нейтральна
Натуральные	Применима	Нейтральна	Применима	Нейтральна	Базовая
Моральные	Запрещена	Применима	Базовая	Нейтральна	Нейтральна
Патернализм	Запрещена	Запрещена	Применима	Запрещена	Базовая
Организационные	Нейтральна	Базовая	Нейтральна	Применима	Запрещена
Участие в управлении	Нейтральна	Применима	Применима	Базовая	Запрещена

Разработка системы стимулирования персонала организации. Основные требования, предъявляемые к эффективной системе стимулирования персонала

Разработка системы стимулирования (компенсации) персонала организации – достаточно сложная задача. При разработке (корректировке) **системы стимулирования** персонала необходимо учитывать, что она должна отвечать **следующим требованиям**:

конкурентоспособность (система стимулирования должна способствовать организации конкурировать на рынке труда за привлечение и сохранение персонала, необходимого для достижения стратегических целей и задач);

комплексность (эффективная система стимулирования должна включать все виды стимулов, в том числе предусматривать наличие антистимулов);

дифференцированность (индивидуальный подход к стимулированию различных категорий персонала, в том числе в зависимости от специфики деятельности структурного подразделения);

гибкость и оперативность (регулярный пересмотр системы стимулирования в зависимости от изменений внешней и внутренней среды организации, в том числе во избежание проблемы “привыкания” работников к тем или иным видам стимулов и снижения их стимулирующей функции);

простота (система стимулирования должна быть хорошо понятна каждому работнику и проста для администрирования, то есть не требовать значительных материальных и трудовых затрат для обеспечения ее бесперебойного функционирования);

доступность (каждый вид стимула должен быть доступен для всех работников при условии достижения определенных показателей, которые должны быть четко сформулированными и понятными);

постепенность (увеличение размера материального стимулирования должно происходить постепенно, необходимо учитывать, что однажды резко завышенное вознаграждение, не подтвержденное впоследствии, отрицательно скажется на мотивации работника в связи с формированием ожидания повышенного вознаграждения);

минимизация разрыва между результатом труда и его оплатой (как показывает практика, учащение вознаграждения и его связь с результатом труда является сильным мотивом для работников).

Таким образом, **система стимулирования должна**:

- создавать у работников чувство уверенности и защищенности, служить целям удовлетворенности работника и повышения качества работы;
- ориентировать работника на достижение целей организации и нужного результата;
- сочетать в себе жесткость правил определения денежного вознаграждения и гибкость в реагировании на изменения внешней и внутренней ситуации в организации;
- выступать не только мотивом трудовой деятельности, но и средством (рычагом) управления для руководителей. В рамках системы стимулирования руководитель должен иметь возможность, как поощрения, так и наказания работника.

Внедрение системы стимулирования должно сопровождаться широким информированием работников о новых принципах оплаты труда, постоянным мониторингом ее эффективности.

Структура компенсационного пакета организации

Центральное место в системе стимулирования персонала занимает материальное стимулирование или **компенсационный пакет организации** (рис. 17).

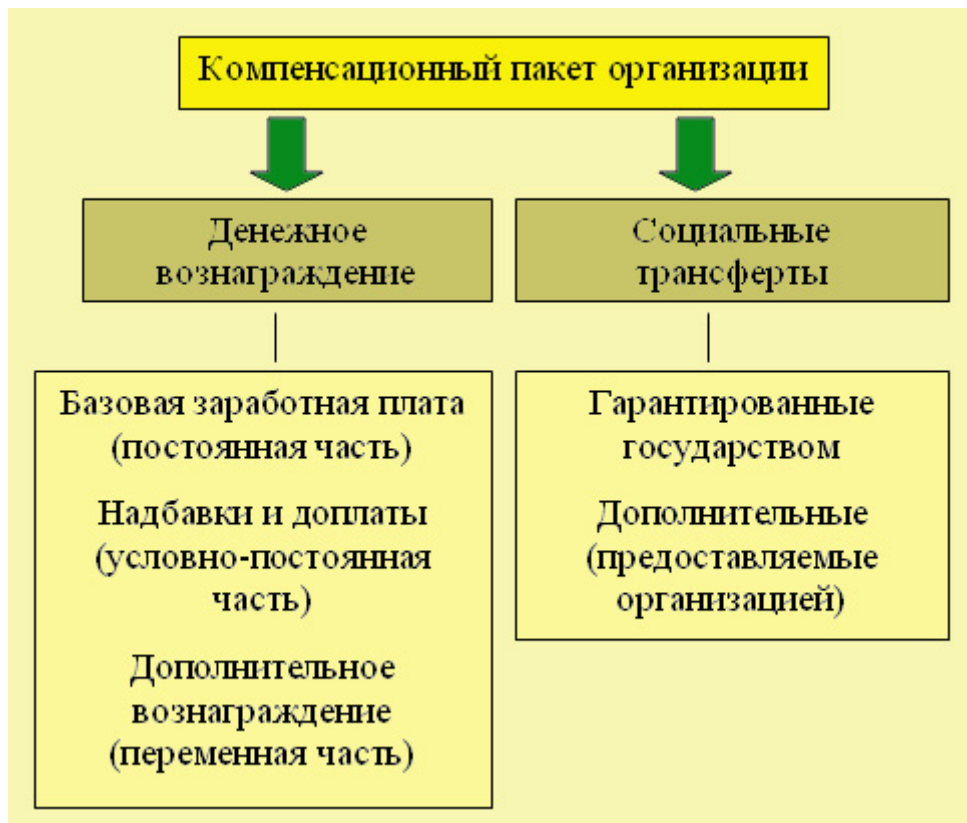


Рисунок 17. Структура компенсационного пакета организации.

Компенсационный пакет состоит из двух частей: денежного вознаграждения и социальных трансфертов (выплат и льгот). В свою очередь, **денежное вознаграждение** включает: базовую заработную плату (постоянную часть), надбавки и доплаты (условно-постоянную часть), дополнительные выплаты (переменную часть). Порядок и организация денежного вознаграждения (оплаты труда) персонала в организации, как правило, регламентируются специальным **Положением об оплате труда**.

Оплата труда. Постоянная часть денежного вознаграждения работника

Базовая заработная плата – это гарантированная компенсация работнику за его труд в организации или за исполнение обязанностей на данной должности (рабочем месте). Присутствует у всех постоянных (штатных) работников организации. Для временного персонала или работников проходящих испытательный срок, как правило, является единственной формой оплаты.

Базовая заработная плата является постоянной частью денежного вознаграждения работника и состоит из должностного оклада (как правило, месячного). В некоторых компаниях к базовой заработной плате помимо должностного оклада относят также и квалификационную надбавку.

Должностной оклад представляет собой гарантированное денежное вознаграждение, выплачиваемое работнику согласно трудовому договору (или какому-либо внутреннему нормативному документу организации, который увеличивает указанное в трудовом договоре вознаграждение) **независимо от результатов труда**. Следует отметить, что в связи с этой “независимостью от результатов труда”, на практике должностной оклад сам по себе имеет не самое высокое мотивирующее воздействие для работника.

Определяется должностной оклад работника в зависимости от целого ряда факторов:

уровня квалификации;

сложности выполняемой работы;

степени самостоятельности выполнения работ;

степени ответственности за руководство работой других сотрудников;

напряженности, вредности (в том числе опасности) труда;
стоимости жизни в регионе (городе, населенном пункте);
природно-климатических особенностей;
отраслевой специфики.

Подходы к определению уровня базового должностного оклада

Определению уровня должностного оклада, как правило, предшествует оценка труда (сложности работы). Основными **методами оценки труда** являются:

1. *Ранжирование (Ranking method)*. Ранжирование всех видов работ на основе некоего обобщенного фактора, как правило, "сложность работы" (табл. 14).

Таблица 14. Пример ранжирования видов работ¹⁴

Ранг	Должности
1	Уборщица, охранник
2	Токарь, слесарь, сварщик
3	Начальник отдела, начальник цеха, бухгалтер
4	Начальник производства, главный бухгалтер
5	Заместитель генерального директора, генеральный директор

Самый простой и дешевый способ оценки труда и установления уровня должностного оклада, доступный для любой организации. Ограничением является то, что данный метод может применяться только в относительно небольших организациях с узкой номенклатурой должностей работников. Кроме того, очень велика опасность субъективных догадок.

2. *Балльный (факторно-критериальный) метод (Factor comparison method)*. Более формализованный количественный метод оценки труда. Включает определение нескольких компенсируемых факторов (например, ответственность, самостоятельность, умственные нагрузки), у каждого из которых может быть несколько степеней, а также степени, в которой каждый фактор присутствует в конкретном виде работ. Например, виды труда могут иметь 5 степеней ответственности. И каждой степени каждого фактора присваивается определенное количество баллов. После этого определяем, в какой степени каждый из компенсируемых факторов (например, ответственность) присутствует в работе, суммируем соответствующие баллы по всем факторам и получаем общую балльную оценку работы.

3. *Метод классификации (градации) видов труда (Job classification (or grading) method)*. Виды труда разбиваются на группы. Эти группы называются категориями (классами), если в них входят только аналогичные виды труда (например, судебный исполнитель 4 категории), или разрядами, если в них входят виды труда, одинаковые по сложности, но отличающиеся по другим признакам. К данному методу относится и наиболее популярный способ определения размера должностного оклада, использующий систему тарифных разрядов. Разработка многоуровневой тарифной сетки – наиболее распространенная форма оплаты труда в большинстве стран мира.

Тарифная сетка представляет собой совокупность тарифных разрядов и тарифных коэффициентов. Каждой должности (профессии) в организации присваивается свой **тарифный разряд**. Для обеспечения возможности профессионального роста работника внутри одной должности необходимо предусмотреть "вилку" разрядов по каждой должности (обычно 3-4 ступени). Для каждого тарифного разряда устанавливается свой **тарифный коэффициент**. Размер должностного оклада определяется

путем умножения тарифной ставки на тарифный коэффициент. Тарифный коэффициент показывает во сколько раз тарифная ставка данного разряда больше тарифной ставки первого разряда. Диапазон тарифной сетки определяется соотношением тарифных коэффициентов крайних разрядов.

Основные преимущества данного метода (тарифной сетки): наглядность и обоснованность при установлении уровня тарифных ставок и должностных окладов работникам организации (табл. 15).

Таблица 15. Пример шкалы оценки сложности работ, разработанной в российской компании

Должность	Требования к уровню образования (высшее проф. + допол. – 5; высшее – 4; среднее проф. + допол. – 3; среднее проф. – 2; начальное проф. – 1; общее среднее - 0)	Сложность выполняемых работ (очень сл. – 5; сложные – 4; не очень сложные – 3; не сложные -2)	Количество непосредственно подчиненных сотрудников: (1 человек – 0,5)	Командировки (5 - очень часто; 4 – часто; 3 – нечасто; 2 – редко; 0 - отсутствуют)
Коэффициент важности параметра (1 - очень важный; 0,75 – важный; 0,5 - не очень важный; 0,25 - не важный)	1,0	1,0	0,75	0,5
<i>Уборщица</i>	0	2	0	0
<i>Слесарь, электрик</i>	1	3	0	0
...
<i>Главный бухгалтер, Главный инженер</i>	5	5	3 5	2 4

4. Грейдинг (Grading method) – группировка должностей по определенным основаниям (определение “веса”, классификация и т.п.) с целью стандартизации оплаты труда в организации. Способ

определить ценность (весомость) конкретной должности для организации. По сути, грейдинг – это способ тарификации.

Основные задачи грейдинга

Первый шаг в грейдинге – сравнение должностей по заданным параметрам, или, другими словами, в одной системе координат, и ранжирование работ по значимости для организации.

Забегая вперед, скажем, что распределение должностей по грейдам – не столько математическая задача, сколько организационная и даже политическая. Ведь нередко приходится решать и задачи повышения престижа определенного работника в организации или выбирать “горизонтальное” продвижение внутри грейда, то есть увеличение зарплаты. Кроме того, как раз пересекающиеся границы грейдов дают возможность реализовать так называемую горизонтальную карьеру: сотрудника можно переместить в другой грейд (повысить) без увеличения зарплаты.

Вторая задача, которую решает метод грейдинга, – это тарификация (определение размеров окладов) на основе значимости определенной работы или должности для организации. Она позволяет оплачивать не только рыночную стоимость работника, но и значение его работы для компании. Кроме того, поскольку в грейды объединяются сходные по содержанию и различные по иерархическому уровню должности, это дает возможность “привязать” к разным грейдам разные уровни дополнительного денежного и натурального стимулирования: различие в объемах и содержании социальных пакетов, льготах для разных категорий сотрудников и пр.

И, наконец, третья задача, решаемая грейдингом – это мотивация. Для работающих – это будет карьерная мотивация, для кандидатов на трудоустройство – мотивация привлечения.

Технология грейдинга включает в себя следующие основные этапы:

1. Распределение должностей по значимости для компании.
2. Определение и оценка ключевых должностей.
3. Изучение рыночного уровня оплаты труда.
4. Сопоставление окладов и “весов” должностей.
5. Определение грейдов и групп грейдов.
6. Определение тарифов.
7. Определение размера окладов.
8. Анализ и исправление несоответствий.

Конкретные размеры (уровни) должностных окладов определяются индивидуально каждой организацией, как правило, в зависимости от:

- *официальных фиксированных показателей* (например, минимального размера оплаты труда, стоимости потребительской корзины);
- *стоимости данного вида работ* (должностной позиции) на рынке труда;
- *“внутренней стоимости”* (относительной важности, приоритетности, сложности) работ.

Современные системы стимулирования ориентированы, прежде всего, на рыночную стоимость работы (должностной позиции) и внутреннюю оценку важности работы для бизнеса, на содержание, сложность и уровень квалификации, требуемый для выполнения конкретной работы.

Условно-постоянная часть денежного вознаграждения: надбавки и доплаты

Надбавки носят условно-постоянный характер, устанавливаются для учета индивидуальных особенностей (специфики деятельности) работников и придания определенной гибкости и управляемости системе стимулирования.

Применяются следующие **виды надбавок**: за выполнение обязанностей вакантной должности (например, водитель – экспедитор – грузчик); знание иностранного языка; наличие ученой степени;

рабочему за выполнение обязанностей бригадира; материальную ответственность на складах, в кассах, кладовых и др.

Доплаты носят временный характер (как правило, неделя, месяц, квартал). Устанавливаются в случаях, когда условия труда работника отличаются от оговоренных в трудовом договоре или в должностной инструкции.

Применяются следующие **виды доплат**: за сверхурочные работы; работу в выходные и праздничные дни; работу в ночное время; выполнение обязанностей временно отсутствующего (больничный лист, очередной отпуск и т.п.) работника; выполнение разовой работы повышенной сложности; работу в опасных условиях и др.

Как правило, надбавки и доплаты рассчитываются в процентах к должностному окладу работника. В организациях установление надбавок и доплат регламентируется специальным **Положением о надбавках и доплатах стимулирующего характера** либо отдельными положениями (порядками) по конкретным видам надбавок и доплат.

Переменная часть денежного вознаграждения работника

Дополнительное вознаграждение – это дополнительные выплаты работнику (премии, бонусы, комиссионные и т.п.) за результаты труда, является переменной частью денежного вознаграждения и применяется для учета результативности работы персонала, связывая уровень денежного вознаграждения с общей эффективностью работы организации, структурного подразделения и самого работника.

Построение системы денежного вознаграждения по результатам деятельности (Performance Related Pay) на основе механизмов теории постановки целей Э. Локке и теории ожидания В. Врума

Целевая теория мотивации (Э. Локе)

Поведение человека направляется и руководствуется целями, и в этом состоит подлинное значение процесса постановки целей с точки зрения мотивации и повышения результативности и производительности.

Цели, таким образом, обладают следующим мотивационным содержанием:

- концентрируют внимание и усилия на определенных направлениях;
- служат в качестве эталонов, с которыми сопоставляются результаты;
- являются основанием оценки затрат ресурсов;
- могут влиять на структуру и процедуры организационных систем;
- отражают мотивы и особенности как индивидов, так и организаций.

Кроме того, сам процесс целеполагания может служить мотивирующим средством, формируя ориентацию на достижение результатов.

Э. Локе проведены обширные исследования, которые показали интересную зависимость между трудностью цели и трудовой мотивацией.

1. На начальном этапе работы мотивация, как правило, достаточно высока, а трудность цели явно не оценивается. Она занижается даже в том случае, если по всем объективным показателям задачу никак нельзя отнести к простым. Трудность задачи на короткий срок "заводит" индивида, еще не вполне осознавшего, как много усилий от него потребуется. В результате его мотивация и результативность на непродолжительное время возрастают. Однако "сопротивление" задачи очень скоро проясняет всю трудоемкость достижения цели, и мотивация, а вслед за ней и результативность резко снижаются.

2. Если же трудные цели подробно объяснены и растолкованы, то начальный энтузиазм значительно ослабевает, и индивид медленнее "разогревается", постепенно активизируя свои усилия. Однако по мере осознания цели мотивация начинает увеличиваться, и результативность становится выше. При этом рост мотивации и производительности имеют значительно более продолжительный и устойчивый характер.

Кроме того, исследования показали, что при постановке конкретных, ясных и четких целей возрастает вероятность того, что работник будет более мотивированно действовать в соответствии с такими целями. Исследования подтверждают гипотезу о положительном влиянии, которое четкая постановка целей оказывает на мотивацию и результативность.

Теория ожиданий (В. Врум)

Автор предположил, что уровень трудовой мотивации напрямую зависит от выполнения трех ожиданий работника:

Мотивация = Затраты–Результат x Результат–Вознаграждение x Ценность вознаграждения (валентность)

В. Врум исходил из концепции экономического рационального человека, ориентированного на поиск максимальной выгоды для себя от ограниченных затрат трудовых усилий (энергии).

Применение теории ожиданий на практике: осязательность (порог действенности стимула) и ценность вознаграждения. Низкая осязательность и низкая ценность вознаграждения приводят ожидания к тщетности и, как итог, к снижению трудовой мотивации.

Вознаграждение, ориентированное на показатели работы (Performance Related Pay – PRP)

Позволяет компании:

- Установить четкие соотношения между оплатой и результатами деятельности.
- Поддерживать организационную культуру, ориентированную на показатели работы.
- Вознаграждать и поддерживать усилия команд и отдельных работников.
- Концентрировать усилия на приоритетных направлениях, четко указывая ключевые моменты.
- Привлекать и удерживать работников, уверенных в своей способности достижения результата и ожидающих соответствующего вознаграждения.
- Повышать конкурентоспособность системы оплаты труда.
- Повышать приверженность работников, давая им возможность разделять успех компании.

Недостатки PRP:

- Критериям оплаты по результатам деятельности часто трудно соответствовать.
- Оценка результатов деятельности часто носит субъективный характер.
- Очень сложна в управлении.
- Может препятствовать работе команды из-за своего индивидуалистического характера.
- Может приводить к низкому качеству работы из-за концентрации внимания на количественных показателях.
- Может приводить к "близорукости" компании – погоне за быстрыми результатами и пренебрежению достижения долгосрочных целей.

"Золотые правила" успешности PRP Е. Лоулера

- Отдельные команды и работники должны ясно представлять цели и нормы показателей работы, которые требуются.
- Они должны быть способны повлиять на показатели работы путем изменения своего поведения или принятия определенных решений.
- Вознаграждение должно быть достаточно значимым, чтобы требуемые усилия стоили их.
- Формула PRP должна быть легко понимаема.
- Вознаграждение должно следовать за достижением как можно скорее.

Процедура внедрения системы PRP

- Определение стратегических целей и разработка сбалансированной системы показателей – Balanced Scorecard (BSC) и Key Performance Indicators (KPI).
- Расчет экономической целесообразности внедрения.
- Оценка готовности коллектива к преобразованиям.
- Определение видов и методик расчетов вознаграждения по результатам деятельности.
- Выбор “пилотных” подразделений.
- Информирование и обучение персонала.
- Внедрение системы PRP.
- Мониторинг результатов внедрения системы PRP, постоянная обратная связь с коллективом.
- Совершенствование системы PRP и ее распространение на другие подразделения компании.

Премирование, виды премий в зависимости от индивидуальных показателей, результатов работы подразделения и организации, целевое премирование

Наиболее распространенным видом дополнительного вознаграждения работников являются премии. Основные **виды премий**:

1. *Премия по индивидуальным результатам деятельности работника.* Отражает возможность прямого индивидуального влияния работника на результаты его деятельности. Если это не так, то нарушается один из принципов стимулирования “Платить за реальную работу, а не за участие в процессе”. Начисляется по заранее определенным показателям премирования, которые определяются индивидуально для каждого работника (должностной позиции). Количество показателей премирования не должно превышать 3-4²⁶, в противном случае значимость каждого показателя становится слишком малой, и работник начинает ориентироваться на показатели, наиболее выгодные для себя. Важно заметить, что при расчетах премию необходимо привязывать не к полным результатам показателей премирования, а к их сверхнормативным величинам.

2. *Премия за вклад в работу структурного подразделения.* Применяется для стимулирования лучшего взаимодействия и взаимопомощи между работниками структурного подразделения для повышения эффективности его работы в целом. Для каждого структурного подразделения организации рассчитывается фонд премирования подразделения. Распределение премиального фонда между работниками структурного подразделения осуществляется по коэффициенту трудового участия (КТУ)²⁷. Основные **способы определения КТУ**:

- связан с должностным положением или квалификацией работника;
- балльный метод (результаты работы по заранее определенным показателям учитываются (в том числе дается их балльная оценка) каждый день, как правило, руководителем структурного подразделения; в конце месяца баллы суммируются);
- смешанный способ.

3. *Премия по общим результатам деятельности организации.* Основное назначение – заинтересовать работников в повышении эффективности работы организации в целом. Может выплачиваться с разной периодичностью (например, ежеквартально, раз в полгода, по итогам работы за год) и распространяться на различные категории персонала (например, только на владельцев организации и руководителей высшего уровня; только на руководителей высшего и среднего уровня; на руководителей высшего и среднего уровня и работников структурных подразделений, “приносящих деньги” в организацию; на всех постоянных (штатных) работников организации).

4. *Целевые премии.* Применяется для стимулирования эффективной работы и активности сотрудников при выполнении отдельных целевых задач. Например, за рационализаторство, проявленную

инициативу, экономию сырья и материалов, повышение качества продукции (работ, услуг), стаж работы в организации и др.

Порядок организации системы премирования персонала регламентируется специальным **Положением о премировании**. Также, положение о премировании может быть разработано для определенной категории (группы) персонала или распространяться на конкретное структурное подразделение (группу подразделений) организации.

Система депремирования

Говоря о системе премирования, нельзя забывать и о таком важном моменте как депремирование. **Депремирование** – это процедура уменьшения размера уже заработанной премии. Целью депремирования является повышение трудовой, производственной и технологической дисциплины работников. Санкции за нарушение трудовой дисциплины могут содержаться либо в Положении о премировании, в виде самостоятельного раздела “Порядок депремирования”, либо регламентироваться самостоятельным документом (например, “Положением о системе бездефектного труда”). В зависимости от серьезности нарушения размер уменьшения премии может быть установлен от 15% до 100%.

Проблема соотношения постоянной и переменной частей денежного вознаграждения

Важный вопрос, “**Каким должно быть эффективное соотношение постоянной (в том числе условно-постоянной) и переменной частей денежного вознаграждения работника?**”. Однозначного ответа на него нет, и не может быть. Как показывает практика деятельности современных организаций, соотношение постоянной и переменной частей денежного вознаграждения работника может быть разным и определяется зависимостью получаемого результата от трудовых усилий самого работника. Так как вклад различных категорий персонала в конечный продукт разный, то отличия должны быть и в системе денежного вознаграждения (табл. 16). Например, у менеджеров по продажам переменная (комиссионная) часть денежного вознаграждения может составлять 60, 70, 80% от общего денежного вознаграждения, а у секретаря переменная часть не должна быть более 10-15%.

Таблица 16. Примеры соотношения составляющих денежного вознаграждения²⁸

Должностная позиция	Постоянная часть	Переменная часть		
		Пи	Пп	Пк
Штамповщик заготовительного цеха	50	35	10	5
Кассир магазина	80	-	15	5
Торговый агент	35	60	-	5
Начальник цеха	50	-	40	10
Заведующий торговым залом магазина	60	-	30	10
Директор сборочного производства	50	-	30	20
Начальник отдела маркетинга	50	-	20	30
Главный бухгалтер	65	-	10	25
Заместитель генерального директора	50	-	20 (-)	30 (50)

Корпоративная социальная ответственность (КСО) – это обязательство бизнеса функционировать этично и вносить вклад в экономическое развитие, улучшая качество жизни своих сотрудников и их семей, а также местного сообщества и общества в целом [Holme, Watts, 2003].

Внешняя корпоративная социальная ответственность:

- Спонсорство и корпоративная благотворительность.
- Содействие охране окружающей среды.
- Взаимодействие с местным сообществом и местной властью.
- Готовность участвовать в кризисных ситуациях.
- Ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров).

Внутренняя корпоративная социальная ответственность:

- Безопасность труда.
- Стабильность заработной платы.
- Поддержание социально значимой заработной платы.
- Дополнительное медицинское и социальное страхование сотрудников.
- Развитие человеческих ресурсов через обучающие программы подготовки, переподготовки и повышения квалификации.
- Оказание помощи работникам в критических ситуациях.

Экономические выгоды КСО:

- Снижение текучести персонала и возможность привлечения лучших специалистов на рынке труда.
- Рост производительности труда в компании.
- Улучшение имиджа компании, рост репутации.
- Реклама товара или услуги.
- Освещение деятельности компании в СМИ.
- Стабильность и устойчивость развития компании в долгосрочной перспективе.
- Возможность привлечения инвестиционного капитала для социально-ответственных компаний выше, чем для других компаний.
- Сохранение социальной стабильности в обществе в целом.
- Налоговые льготы.

Структура социального пакета организации

Помимо денежного вознаграждения организации используют различные формы косвенных материальных компенсаций работникам, которые называются социальными трансфертами или социальным пакетом организации.

Социальные трансферты – социальные блага (гарантии, льготы, выплаты), получаемые работниками от организации, определенные законодательством, а также дополнительные, повышающие их благосостояние и качество трудовой жизни. Как правило, они не связаны с результатами труда работников и рассматриваются как вознаграждение, которое работники получают за факт работы в данной организации.

В организации **социальные трансферты** делятся на **две группы** (табл. 17):

- *гарантированные государством* (социальные гарантии обязательные для всех организаций);
- *предоставляемые организацией* (дополнительные социальные льготы и выплаты, предоставляемые на основе добровольно взятых на себя обязательств по отношению к работникам).

Таблица 17. Группы социальных трансфертов

Социальная поддержка, гарантированная государством	Социальные льготы и выплаты, предоставляемые организацией
Пенсионное обеспечение Помощь инвалидам Оплачиваемые основные и дополнительные отпуска Оплата временной нетрудоспособности Льготы женщинам	Материальная помощь Дополнительное пенсионное обеспечение Оплата жилья и коммунальных услуг Оплата питания Оплата медицинских услуг Компенсация транспортных расходов Оплата отдыха (туристические путевки) Страхование жизни Ссуды Обучение за счет организации

Дополнительные социальные выплаты и льготы предоставляются работникам **из собственной прибыли организации**. Перечень, предоставляемых организацией дополнительных социальных благ, как правило, фиксируется в Коллективном договоре, а также может регламентироваться специальным **Положением о социальных выплатах и льготах**. Некоторые организации разрабатывают отдельные положения (порядки), регламентирующие предоставление конкретной социальной льготы или выплаты (например, Положение о дополнительном пенсионном обеспечении персонала, Положение о дополнительном социальном страховании работников, Положение об оказании материальной помощи работникам, Порядок предоставления дополнительных социальных услуг работникам).

Причины выплат социального пакета:

- Снижение издержек на оплату труда персонала.
- Снижение издержек на отбор персонала и улучшение качества отбора.
- Снижение текучести персонала за счет формирования лояльности к компании.

Факторы, влияющие на состав социального пакета:

- Трудовое законодательство.
- Рынок труда.
- Стратегия и политика управления персоналом компании.
- Стратегия и политика управления персоналом компаний-конкурентов.

Основные принципы политики дополнительного социального обеспечения персонала, выгоды организации

Политика дополнительного социального обеспечения организации должна отвечать следующим **принципам**:

1. Она должна строиться с учетом реальных материальных и нематериальных потребностей и интересов работников.
2. Предоставляемые льготы должны быть известны работникам и цениться ими как добровольные расходы организации на социальные цели.
3. Она должна быть экономически выполнимой и ориентироваться на соотношение между расходами и достигаемым результатом.
4. Социальные нужды, которые в достаточной мере удовлетворяются государством, не должны быть предметом политики дополнительного социального обеспечения организации.

Основные виды и формы предоставления дополнительных социальных льгот и услуг

Виды дополнительных льгот (табл. 18):

- С преобладанием фиксированных издержек (например, доступ к объектам социальной инфраструктуры).
- С преобладанием переменных издержек (например, медицинская страховка, кредиты).

Таблица 18. Виды дополнительных социальных льгот

Виды дополнительных социальных льгот	Краткая характеристика
<i>Дополнительное пенсионное обеспечение</i>	<p>Некоторые организации создают специальные фонды дополнительного пенсионного обеспечения работников.</p> <p>Цель создания фонда – заблаговременная подготовка к старости или на случай возможной профессиональной нетрудоспособности работника.</p> <p>Схемы дополнительного пенсионного обеспечения в старости призваны способствовать тому, чтобы и после выхода на пенсию работники могли сохранить свой прежний уровень жизни.</p> <p>При выходе на пенсию работник получает выплату в виде дополнительного пенсионного вознаграждения.</p>
<i>Пользование социальными учреждениями организации</i>	<p><u>Столовые.</u> Крупные организации, как правило, оборудуют собственные столовые для работников.</p> <p>Как вариант используются доплаты на питание.</p> <p>В западно-европейских компаниях используется следующая практика. Организация и работник делят расходы на обеды поровну. Работник оплачивает стоимость закупленных продуктов, из которых готовятся обеды, а организация берет на себя расходы по зарплате персонала столовых, затраты на</p>

	<p>содержание помещения столовой, электроэнергию и др.</p> <p>В целом работник несет около 1/3, а организация – около 2/3 совокупных фактических расходов на обеды.</p> <p><u>Медицинское обеспечение.</u> Особенно явно социальная политика в вопросах здравоохранения проявляется в тех организациях, которые имеют собственные ведомственные медицинские учреждения (поликлиники, больницы). Но, это могут себе позволить только крупные организации.</p> <p>В большинстве случаев организации заключают договоры на медицинское обслуживание персонала (отдельных категорий персонала) с различными медицинскими учреждениями, либо это могут быть выплаты на лечение в случае конкретной необходимости (например, операция, протезирование и т.п.).</p>
<p><i>Денежные выплаты (материальная помощь, пособия, единовременные выплаты)</i></p>	<p>Многие организации предоставляют работникам различные виды дополнительных денежных выплат. Наиболее популярные из них:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Возмещение морального вреда работникам в связи с трудовым увечьем, профессиональным заболеванием или иным повреждением здоровья, связанным с исполнением ими трудовых обязанностей, а также семьям работников в связи с потерей кормильца вследствие трудового увечья. 2. Материальная помощь работнику, ставшему инвалидом по болезни или в результате несчастного случая, не связанных с исполнением трудовых обязанностей. 3. Материальная помощь семье работника в случае его смерти, не связанной с исполнением трудовых обязанностей. 4. Материальная помощь в случаях: <ol style="list-style-type: none"> а) рождения в семье работника ребенка; б) смерти близкого родственника (супруга(и), отца, матери, детей); в) достижения пенсионного возраста работником, имеющим непрерывный стаж работы в организации не менее 10 лет.
<p><i>Льготы работникам, связанные с предоставлением организацией услуг</i></p>	<p>В ряде организаций работники имеют преимущественное право перед другими лицами на приобретение производимой организацией продукции (товаров) и потреблении осуществляемых ею услуг (работ). Для работников также могут устанавливаться соответствующие скидки от стоимости оказываемых организацией услуг (например, транспортных, услуг связи, банно-прачечных и пр.).</p>

<p><i>Социальная помощь семьям работников</i></p>	<p>Расходы на социальные нужды распространяются не только на работника организации, но и на членов его семьи. Например, некоторые организации имеют собственные детские дошкольные учреждения для детей своих работников. Оплачивают содержание детей в летних лагерях и пансионатах. Выдают бесплатные новогодние подарки и наборы для первоклассников.</p> <p>Сюда же можно отнести оплату (полную, частичную) семейного отдыха (туристические путевки и т.п.).</p>
<p><i>Социальная помощь бывшим работникам - пенсионерам</i></p>	<p>Некоторые организации стараются поддерживать связь с ушедшими работниками – пенсионерами. Им предоставляется возможность пользоваться социальными учреждениями организации, направляются подарки к праздникам, в конце года производится дополнительная выплата к пенсии и т.п.</p> <p>Так, в одной организации была создана “мастерская для пенсионеров”, где вышедшие на пенсию работники имеют возможность мастерить что-нибудь в личных целях из материала и на оборудовании организации.</p>
<p><i>Дополнительные отпуска</i></p>	<p>Организация может предоставлять своим работникам дополнительные отпуска в связи с вредными (опасными) и тяжелыми условиями или высокой интенсивностью труда (например, нервно-психологическими нагрузками), а также за членство в коллегиальном исполнительном органе организации. Более распространены дополнительные отпуска, предоставляемые по случаю рождения ребенка, свадьбы, похорон, переезда на новое место жительства и т.д.</p>
<p><i>Услуги, предоставляемые организацией в связи с личными торжествами или праздниками</i></p>	<p>Нередки выплаты работникам по случаю личного или служебного юбилея в размере месячной заработной платы (и более) в сочетании с ценными подарками (или дополнительным отпуском). К Новому году может выплачиваться дополнительная премия по итогам работы за прошедший год. Премия по случаю дня рождения организации или другого корпоративного праздника. Сюда же можно отнести и дополнительные выплаты к очередному отпуску.</p>
<p><i>Льготы работникам в связи с обучением, повышением квалификации, переквалификацией</i></p>	<p>Крупные организации предоставляют своим работникам право (при наличии у организации потребностей в подготовке специалистов соответствующего профиля) на получение за счет ее средств (полностью или частично) высшего, послевузовского профессионального образования, повышение квалификации (переквалификацию) на условиях заключаемых с организацией договоров.</p>

**Жилищная политика
организации**

Крупные организации могут себе позволить покупку жилья для своих сотрудников, строительство собственного жилья, заключение договоров с ДСК на долевое участие в строительстве жилья. Большая проблема – справедливость его распределения.

Например, некоторые организации используют балльную схему распределения жилья. С момента внесения работника в список на получение жилья за каждый квартал (полугодие) ожидания начисляется 1 балл, дополнительно 1 балл – за каждый год работы, особые баллы добавляются многодетным семьям, сотрудникам при повышении по службе и в других случаях, установленных организацией.

**Акции и иные формы
участия работников в
капитале организации**

Акции для персонала организации могут продаваться работникам по сниженной цене в рамках системы мер по формированию у работников имущества (капитала). Существует большое число различных форм участия в капитале организации:

- бесплатная передача акций;
- продажа обычных акций со скидкой на определенный процент от текущего рыночного курса акций;
- продажа привилегированных акций без права голоса;
- основание общества с долевым участием работников.

Выпуск акций для работников организации может происходить каждый год. Например, работники могут использовать 1/24 часть своего годового дохода на приобретение акций организации, которые им будут проданы по цене примерно на 20% ниже текущего биржевого курса. Выпуск акций для персонала может быть также приурочен к юбилею организации или к юбилею (в том числе служебному) работника, например, к двадцатипятилетию его работы в организации.

Данные схемы ориентированы на то, что работник, последовательно пользующийся возможностью формирования имущества (капитала) и из года в год покупающий акции своей организации, за свою жизнь может накопить приличный капитал.

Однако обычный работник в своих расчетах думает более краткосрочно. Деньги на формирование капитала в большинстве случаев тратятся на приобретение дорогостоящих потребительских товаров, на поездки в отпуск и повседневные покупки. Таким образом, теряется первоначальный смысл этой дополнительной социальной услуги.

Методы оптимизации затрат на содержание социального пакета

Современная тенденция в развитии компенсационных пакетов организаций – относительное увеличение социальных льгот и выплат в общей системе стимулирования персонала.

Основные подходы к распределению социальных льгот

“Метод пирога”. Основой для распределения социальных льгот является иерархия позиций в организационной структуре.

Для каждого должностного уровня определяется фиксированный перечень доступных социальных благ.

Метод “Кафетерий”. Распределение социальных льгот проводится на основе балльной системы.

Все социальные льготы проходят относительную оценку стоимости в баллах.

Для каждого должностного уровня рассчитывается количество социальных баллов, оперируя которыми сотрудники выбирают перечень необходимых социальных благ.

Метод на основе ключевых показателей эффективности (KPI, MBO). Социальные льготы распределяются на основе результатов деятельности.

Достижение базовых целей позволяет сотрудникам обеспечивать себя базовым пакетом социальных льгот.

Достижение “амбициозных” целей открывает доступ к перечню дополнительных льгот, из которых возможен индивидуальный выбор.

Комбинированные методы. Данный подход позволяет построить систему распределения социальных льгот на основе сбалансированной комбинации нескольких подходов.

Например – объединение методов “Кафетерий” и KPI.

На что тратятся деньги соцпакета на практике?

- По оценкам экспертов затраты компаний на социальные льготы составляют около 25% от ФОТ.

При этом основу соцпакета составляют достаточно стандартные и не всегда востребованные сотрудниками льготы, а то, что могло бы действительно заинтересовать людей, зачастую игнорируется.

Социальные льготы и выплаты, предоставляемые организацией, предлагаются, как правило, всему персоналу²⁹. Они в одинаковой мере доступны каждому работнику, независимо от того, какую индивидуальную оценку дает работник данной льготе или выплате. На практике это может означать вероятность предоставления таких льгот или услуг, обеспечение которых потребует больших затрат от организации, в то время как польза работникам от них будет малозначительной. Например, организация выделяет значительные средства на содержание собственного дома отдыха, предоставляя бесплатные (или с частичной оплатой) путевки своим работникам, в то время как значительная часть работников предпочитает отдыхать на собственных дачных участках или на курортах за рубежом. С другой стороны, вполне реально, что работники ценят лично для себя определенные льготы или услуги намного больше, чем эти льготы или услуги стоили организации.

Для решения данной проблемы организация может предложить работникам возможность выбора по так называемой **“системе кафетерия”** (подобно тому, как выбирают меню себе по вкусу в кафетерии). Каждый работник получает согласно этой системе **возможность выбрать** из общего перечня те льготы и услуги, которые вызывают у него предпочтение. Такая система будет способствовать оптимизации воздействия социальных благ при сохранении прежней финансовой нагрузки, лежащей на организации. Хотя, как показывает практика, “система кафетерия” активно применяется в системе стимулирования руководителей, а на остальные категории персонала распространяется довольно медленно, что связано с большой потребностью в информации и неуверенностью в правильности выбора.

Другие методы оптимизации затрат на социальный пакет организации:

- Вывод непрофильных активов (продажа, создание бизнес-единиц).
- Долевое участие работника и организации в оплате стоимости социальной льготы.
- “Привязка” к стажу работы в компании.
- Регулярный мониторинг социального пакета.

Организация должна проводить **периодический мониторинг** (например, один раз в два года) востребованности предоставляемых работникам социальных льгот и выплат, а также корректировать Коллективный договор (соответствующие положения), внося необходимые изменения и дополнения. Например, исключить или изменить порядок предоставления мало востребованных социальных льгот, ввести новые.

Важно отметить, что данная рекомендация относится не только к социальному пакету, но и всей системе стимулирования персонала в целом. Даже самая эффективная сегодня система стимулирования со временем устареет. Поэтому служба управления персоналом должна постоянно принимать меры по ее совершенствованию и следить за тем, чтобы она способствовала достижению стратегических целей и задач организации.

Регулярный мониторинг компенсационного и социального пакетов:

Повышает мотивацию персонала, производительность труда, безопасность бизнеса, имидж компании на рынке труда, эффективность затрат на работу с персоналом.

Снижает расходы на персонал, текучесть персонала, затраты на найм и адаптацию новых работников, затраты на удержание персонала.

Тренинговые задания (кейсы) к главе 6

Задание 1. Разработка системы стимулирования персонала компании (на примере кейса предприятия ОПК). Работа с кейсом в малых группах. Групповая презентация и обсуждение результатов.

Кейс “Разработка системы стимулирования персонала предприятия”

Небольшое акционированное предприятие оборонно-промышленного комплекса расположено в подмосковном городе с населением около 300 тысяч человек. Количество сотрудников на предприятии превышает 500 человек.

Предприятие основано в середине 1950-х годов. Основной продукцией на протяжении длительного времени являлись высокоточные мелкосерийные приборы для военной и космической промышленности. До 1989 года производство было полностью ориентировано на госзаказ, работать на данном предприятии считалось весьма престижным, уровень зарплаты квалифицированных рабочих был наиболее высоким в городе. Предприятие имело свой лечебный профилакторий, детский сад, два пионерских лагеря, было начато строительство Дома культуры. Активно распространялись профсоюзные путевки на лечение и отдых среди сотрудников, имелась льготная очередь на получение жилья.

Однако в конце 1980-х годов в связи с отменой госзаказа финансовое положение предприятия постепенно ухудшилось, социальные проекты были заморожены, образовалась задолженность по бюджетным платежам, зарплата сотрудникам выплачивалась нерегулярно, с большим опозданием. Часть высококвалифицированных рабочих и специалистов уволилась.

В середине 1990-х годов предприятие было акционировано и часть акций продана через залоговый аукцион. Новое руководство изменило в первую очередь маркетинговую политику предприятия, производство было переориентировано на выпуск серийной продукции для нужд экстренной медицины, пожарных служб, горноспасателей. Наряду с этим удалось восстановить контакты с научно-техническими

подразделениями Звездного городка и получить ряд заказов на разработку и производство уникальных приборов, используемых в программе подготовки космонавтов. Руководство предприятия крайне дорожит этими связями, рассчитывая в скором времени вновь частично переориентировать производство на высокоточную наукоемкую продукцию. В настоящий момент прибыль от выполняемых заказов для Звездного городка планируется направить на разработку новых образцов серийной продукции.

Таким образом, на предприятии имеются:

- цех по производству серийной продукции;
- конструкторское бюро, где разрабатываются как новые образцы серийной продукции, так и уникальные высокоточные приборы для конкретного заказчика;
- опытный участок, на котором производится сборка единичных уникальных приборов.

За последние годы финансовое положение предприятия стабилизировалось, регулярно выплачивается зарплата. В течение последнего года размер зарплаты увеличился в 1,5 раза и достиг 25 000 – 27 000 рублей у квалифицированных рабочих, что является очень высокой цифрой для города.

Однако, к удивлению руководителей, значительное повышение оплаты труда не привело к увеличению производительности и повышению трудовой дисциплины. Руководство предприятия крайне обеспокоило не совсем трезвый образ жизни в цехе по производству серийной продукции, и они рассчитывали, что с ростом зарплаты у рабочих появится страх потерять хорошо оплачиваемую работу, и случаи откровенного пьянства в рабочее время прекратятся. Однако этого не произошло.

Более того, 8 из 10 рабочих опытного участка отказались выйти на работу в праздничные дни для выполнения срочного заказа для Звездного городка даже за двойную оплату, объясняя это необходимостью посадить за эти дни картофель на участках, в свое время предприятием и выделенных. В результате сроки выполнения заказа были сорваны, предприятие было вынуждено выплатить штрафные санкции, налаженные связи оказались под угрозой разрыва.

Задача

Разработать:

- предложения по стимулированию (в том числе оплате труда) персонала предприятия;
- основные мероприятия, позволяющие повысить трудовую дисциплину и уровень личной ответственности каждого работника.

Коллекция ссылок на Интернет-ресурсы к главе 6

1) www.thefutureofwork.net – “The Future of Work” – сайт организации, действующей с 2002 г., объединяет исследователей, специалистов в области информационных технологий и управления персоналом (в основном из США). Членами организации являются как крупные корпорации (в том числе Boeing Corporation, IBM, Hewlett Packard), так и представители малого бизнеса.

2) <http://laborsta.ilo.org> – “LABORSTA: ILO Bureau of Statistics Databases” – базы данных Международной организации труда (МОТ). В свободном доступе представлены следующие материалы: Yearly data of Total and Economically active population, Employment, Unemployment, Hours of Work, Wages, Labor Cost, Consumer Price Indices, Occupational Injuries, Strikes.

3) www.hrmgt.com/welcome2.html – [персональный сайт американского специалиста по управлению персоналом Э. Геннадеса \(Edward H. Hernandez\)](#), где размещены разнообразные материалы, полезные для практической работы менеджера по управлению персоналом, в том числе методические рекомендации, статистические данные, статьи, ссылки на Интернет-ресурсы.

4) www.emeraldinsight.com/md.htm – сайт журнала “[Management Decision](http://www.emeraldinsight.com/md.htm)”, издаваемого MCB University Press. На сайте представлены материалы и статьи с 1990 года по финансовому менеджменту, стратегии, маркетингу, управлению человеческими ресурсами, предпринимательству, принятию решению и операционному менеджменту.

5) www.themanager.org – “[The Manager](http://www.themanager.org)” содержит большое количество ссылок на профессиональные статьи и книги по менеджменту, маркетингу, управлению персоналом. Свободный доступ к материалам исследований ведущих американских бизнес-школ.

6) www.interscience.wiley.com – сайт журнала: “[Strategic Management Journal](http://www.interscience.wiley.com)”.

7) www.hrm.ru – сайт журнала “Кадровый менеджмент”.

8) www.hr-journal.ru – электронный журнал “Работа с персоналом”.

9) www.personal-mix.ru – сайт журнала “[Персонал-микс](http://www.personal-mix.ru)”.

10) www.uptp.ru – сайт журнала “Проблемы теории и практики управления”.

11) www.zhuk.net – электронный журнал “Управление компанией”.

12) www.superclub.ru – сайт HR Клуба “СУПЕР”.

13) www.hrdigest.ru – ежемесячный дайджест для профессионалов в области HR и внутрикорпоративной коммуникации.

14) www.ecsocman.edu.ru – федеральный образовательный портал “Экономика, социология, менеджмент”.

15) www.diversityweb.org – интерактивный образовательный портал.

16) www.hr-zone.net, www.hrzone.co.uk – HR-Zone – проводник в мире персонала.

17) www.peoplemanagement.co.uk – сайт журнала “People Management”.

18) www.workforce.com – сайт журнала “Workforce management”.

19) www.diversityinc.com – сайт журнала “Diversity Inc”.

20) www.shrm.org – сайт “Society for Human Resource Management”.

21) www.hbr.com – сайт журнала “Harvard Business Review”.

22) www.mckinseyquarterly.com – сайт журнала “The McKinsey Quarterly”.

Глава 7. Развитие человеческих ресурсов

Развитие человеческих ресурсов – ключевая функция стратегического менеджмента человеческих ресурсов.

На сегодняшний день развитие персонала является **стратегической функцией** системы управления персоналом современной организации. В то время как большая часть ресурсов организации представлена материальными объектами, стоимость которых со временем снижается за счет амортизации, ценность человеческих ресурсов (персонала) с годами может и должна возрастать. Таким образом, для блага самой организации ее руководство должно постоянно работать над развитием персонала, что в конечном итоге приводит к увеличению производительности труда и прибыльности организации.

Подходы к развитию человеческих ресурсов: традиционный и современный

Существуют две трактовки понятия “развитие персонала”: традиционная и современная.

Традиционная трактовка понятия “развитие персонала” подразумевает комплекс мер, включающих профессиональное обучение, повышение квалификации и переподготовку персонала. Таким образом, под развитием традиционно понимается именно обучение персонала организации.

Современная трактовка рассматривает это понятие более широко, как изменение структуры (возрастной, образовательной, квалификационной и т.д.) персонала и приведение ее в соответствие со стратегическими целями и задачами организации. Таким образом, развитие персонала становится объектом планирования, процессом, посредством которого организация снабжается нужным числом людей нужной квалификации в нужном месте и в нужное время.

Основные направления программы развития персонала современной организации

- Адаптация персонала.
- Профессиональное обучение.
- Развитие карьеры.
- Формирование и работа с кадровым резервом.
- Развитие инновационной активности сотрудников.
- Оценка и аттестация персонала.

Современный подход начал развиваться с конца 90-х годов XX века. В рамках данного подхода основными направлениями развития персонала организации являются: социальная адаптация и профессиональная ориентация персонала, профессиональное обучение (остается одним из ведущих направлений развития), моделирование и развитие карьеры, формирование и работа с кадровым резервом, организация изобретательской и рационализаторской деятельности, оценка результативности труда и другие.

Системный подход к обучению персонала

Организация системы обучения остается одним из ведущих направлений развития персонала и является важнейшим условием успешного развития любой организации. Получить высокие результаты в управлении организацией можно только в том случае, если ее работники обладают знаниями, умениями, квалификацией и соответствующим настроением, необходимыми для того, чтобы их усилия были эффективными и результативными. Данное утверждение особенно справедливо в современных условиях, когда развитие научных технологий значительно ускоряет процесс устаревания профессиональных знаний и навыков.

Например, практикой установлено, что для поддержания знаний на уровне требований современности руководители и специалисты должны не менее 4-6 часов в неделю уделять изучению последних достижений в той области, которой они занимаются. Если руководитель или специалист читает ежемесячно 1-2 специальные книги, то отдача от него в 3-4 раза больше, чем от того, кто в книгу не заглядывает. Таким образом, **образование и обучение** в наши дни **становятся непрерывными**. Говоря словами Л. Кэррола: “Для того чтобы не опоздать, надо бежать”.

Многие компании увеличивают сейчас затраты на внутрифирменное обучение, в том числе работающие в малом бизнесе, для персонала которых, например, естественным является ограниченная возможность карьерного роста (мало ступенек на служебной лестнице). Понимая, что для большинства работников в этом случае внутрифирменное обучение становится сильнейшим мотивирующим фактором.

Циклическая модель обучения

Для организации процесса обучения современные компании используют **циклическую модель** (модель систематического (непрерывного) обучения персонала), включающую следующие этапы (рис. 18):

1. Определение (анализ) потребности в обучении.
2. Определение затрат на обучение (формирование бюджета обучения).
3. Разработка планов и программ обучения.

4. Выбор формы и методов обучения.
5. Проведение обучения.
6. Оценка результатов обучения (определение эффективности обучения).



Рисунок 18. Циклическая модель обучения персонала.

Этап 1. Определение (анализ) потребности в обучении. Предполагает выявление несоответствия между профессиональными знаниями и навыками, которыми должен обладать персонал организации для достижения ее стратегических целей и задач, и теми компетенциями, которыми он обладает в действительности. Потребность в обучении персонала организации определяется на нескольких уровнях:

1. *Потребности организации в целом* определяются специалистами службы управления персоналом в соответствии с общими стратегическими целями и кадровой политикой организации. Определяется необходимость обучения конкретных групп (категорий) персонала по всем структурным подразделениям после консультаций с их руководителями.

2. *Потребность в обучении работников конкретного структурного подразделения* лучше всего определяется его непосредственным руководителем при участии специалистов по обучению службы управления персоналом. Предварительно изучается ситуация в подразделении, в том числе критические случаи в работе: уровень брака, нарушения трудовой дисциплины, рекламации, жалобы, замечания, текучесть персонала.

3. *Потребность в обучении на уровне самой работы* определяется самим работником и его непосредственным руководителем. Основная задача – определить основные функции и действия, которые осуществляют работники в процессе реального выполнения конкретной работы. Тщательный анализ даже самой простой работы может указать на необходимость получения работником дополнительных навыков.

Важно отметить, что для адекватного определения потребности в обучении недостаточно только работы службы управления персоналом. Этот процесс должен быть совместным, и принимать участие в нем должны сами работники (что им необходимо для личного развития) и их непосредственные

руководители. Каждая из сторон должна выразить свое мнение по данному вопросу, определяемое спецификой, положением в организации и ролью в процессе обучения.

На практике для определения потребности в обучении могут использоваться самые различные методы (табл. 19).

Таблица 19. Методы определения потребности в профессиональном обучении персонала

Метод	Краткая характеристика
Аттестация и подготовка индивидуального плана развития	В процессе аттестации (специальной беседы) работник обсуждает с руководителем структурного подразделения перспективы своего профессионального развития. В результате составляется индивидуальный план развития, который передается в службу управления персоналом, где он оценивается с точки зрения соответствия потребностям организации в целом, ее финансовым возможностям и при необходимости корректируется. Обобщенные планы развития работников становятся частью программы профессионального развития персонала организации в целом.
Профессиональное и психологическое тестирование	Выявляется наличие и степень развития у работника тех или иных профессиональных знаний, умений и навыков, а также его потенциал. Сравнение результатов тестирования и портрета "идеального" работника позволяет определить направления обучения.
Оценка информации о работниках, имеющейся в службе управления персоналом	Оцениваются возраст, базовое образование, стаж работы, профессиональный опыт, принимал ли работник ранее участие в программах обучения, уровень способностей, психологические особенности и т.д.
Работа с планами организации	Анализ краткосрочных и долгосрочных планов организации (структурных подразделений) и определение уровня квалификации и профессиональной подготовки персонала, необходимых для их успешной реализации.
Наблюдение за работой персонала на рабочих местах	Позволяет получить информацию, которая впоследствии становится основой для разработки программы обучения. Информация включает типичные ситуации, возникающие в работе конкретной категории работников, а также наиболее характерные трудности. В полученной информации также содержится собственная оценка работниками навыков, необходимых для выполнения обязанностей. В результате программа обучения будет сосредоточена на типичных рабочих задачах (ситуациях), которые обычно решают работники организации.
Анализ источников	Анализируются недостаточное качество продукции (работ,

<i>проблем, мешающих эффективной работе</i>	услуг); невыполнение планов работ; уровень брака; нарушения трудовой дисциплины; жалобы и рекламации; потери времени в результате болезней, прогулов, опозданий, отпусков; текучесть персонала.
<i>Выявление внешних и внутренних факторов, оказывающих влияние на работу персонала</i>	Например, трудовое законодательство, законодательство об охране труда, налоговое, таможенное и торговое регулирование; изменение стандартов, изменения в технологическом процессе, внедрение нового оборудования, выпуск нового вида продукции и др.
<i>Опрос, анкетирование, интервьюирование</i>	Основные направления обучения определяются исходя из представлений руководства (вышестоящих руководителей, непосредственного руководителя). Однако, только мнения руководителей недостаточно для объективных выводов о том, какой вид обучения необходим организации (структурному подразделению). Для определения потребности в профессиональном обучении необходима специальная диагностика.
<i>Работа с заявками и предложениями работников</i>	Сбор и анализ заявок и предложений работников (их непосредственных руководителей) по вопросам организации и проведения профессионального обучения.
<i>Анализ стратегии развития организации</i>	“Перевод” конкретных стратегических целей и задач организации на язык профессионального обучения.

Кроме того, выявить потребности в профессиональном обучении помогают анализ и изучение бизнес-планов, планов технического развития, финансовых показателей деятельности организации, отзывов клиентов, предполагаемых изменений в штатном расписании, должностных инструкций, планов работы с кадровым резервом, индивидуальных показателей деятельности работников.

В результате анализа потребности в обучении служба управления персоналом определяет конкретные **направления обучения**. Например:

- обучение при вступлении в должность (первичное обучение);
- обучение при переходе, переводе, смене статуса;
- обучение под конкретную задачу (в том числе проект);
- обучение плановое;
- развивающее обучение (изучение смежных областей знаний, прикладных дисциплин, получение высшего (в том числе второго) образования).

Как только потребности и конкретные направления обучения определены, служба управления персоналом должна сформировать бюджет, разработать детальные учебные программы, выбрать формы и методы обучения.

Этап 2. Определение затрат на обучение (формирование бюджета обучения). Данный этап является одним из наиболее важных и ответственных. Ведь обучение – мероприятие далеко не

дешевое, да и другие направления деятельности организации постоянно требуют к себе внимания. Основные затраты, необходимые для проведения обучения, включают:

- *средства, выделяемые на покрытие расходов по обучению* (в том числе оплата услуг преподавателей, консалтинговых и тренинговых компаний, расходы на аренду учебных помещений, приобретение учебных материалов и оборудования, командировки, питание и проживание в период обучения);
- *время, затрачиваемое на обучение* (время отсутствия на своих рабочих местах работников, проходящих и осуществляющих (если они являются работниками данной организации) обучение).

В некоторых организациях обучение персонала не является приоритетным направлением. Поэтому в "трудные времена" средства, выделяемые на профессиональное обучение, сокращаются в первую очередь. Правильный подход состоит в том, чтобы относиться к обучению как к **вложению капиталов** (инвестициям в человеческий капитал), а не как к невозвратным затратам.

Данный подход характеризуется понятием "**человеческий капитал**". Опыт развитых стран показывает, что при прочих равных условиях **доходы людей возрастают с увеличением затрат на общее и специальное образование**. Для организации это означает, что инвестиции в человеческий капитал обеспечивают рост производительности. При определении затрат и оценке эффективности обучения сопоставляются затраты в настоящем и результаты в будущем. Таким образом, организация должна определять ценность будущих выгод.

Рассмотрим пример рассуждений человека (организации), определяющего **целесообразность затрат на повышение квалификации** в течение одного года.

Обозначим через **С** величину затрат на обучение. Эти затраты включают две части:

- прямые, равные стоимости обучения;
- косвенные (упущенные возможности), равные затратам, которые могли бы быть получены за время обучения.

Затраты **С** человек (организация) сравнивает с приращением своего дохода (зарботка) после обучения. Сегодняшняя ценность будущих выгод **Р** определяется по формуле:

$$P = \sum_{i=1}^n Bt / (1+r)^i$$

где **В** – ожидаемое увеличение заработка в году **t**;

r – рыночная норма отдачи на капитал;

n – число лет для использования полученных знаний (предполагаемая длительность работы).

Если **Р > С**, то инвестиции в обучение данного вида окупаются, в противном случае надо искать другие сферы применения капитала. Чем меньше **r** (рыночная норма отдачи на капитал) и чем больше оптимальный прирост заработка **В** и число лет работы **n**, тем эффективнее инвестиции в повышение квалификации.

Целесообразность обучения уменьшается с уменьшением числа лет использования знаний. Так, при **n=1** прирост заработка должен быть равен затратам на обучение.

Однако, говоря об эффективности инвестиций в профессиональное обучение персонала, нельзя не отметить и то, что это мероприятие может обернуться для организации большими потерями. Прежде всего, речь идет о возможном **уходе работника из организации после завершения обучения**. Этот факт заставляет большинство руководителей задумываться над вопросом, а стоит ли тратить большие деньги на обучение персонала, который запросто может уйти после его завершения к конкурентам? Как организация может защитить себя от таких потерь?

С этой целью с каждым направляемым на обучение работником организация должна заключать двухсторонний (или трехсторонний – с участием соответствующего учебного заведения) **договор (соглашение) об обучении**, существенными условиями которого являются:

- обязательное установление по окончании срока обучения трудовых отношений с организацией по полученной работником специальности на период не менее трех лет (продолжительность устанавливается в зависимости от длительности и стоимости программы обучения);

- полное или частичное возмещение организации затрат на проведенное обучение за счет ее средств, в случае увольнения работника по собственному желанию без уважительных причин или по инициативе организации за нарушение трудовой дисциплины до истечения срока, установленного договором (соглашением).

Этап 3. Разработка планов и программ обучения. Обучение персонала в организации осуществляется на основе разработанных планов обучения. Различают **планы обучения** персонала:

- организации в целом;
- структурных подразделений.

Планы обучения персонала организации (структурных подразделений) на очередной календарный год составляются, как правило, ежегодно **до 1 декабря** текущего года службой управления персоналом. Основой для составления планов обучения являются:

- данные служб маркетинга и развития организации о перспективах развития направлений ее производственно-хозяйственной деятельности;
- заявки руководителей структурных подразделений о необходимости обучения специалистов соответствующего профиля.

При разработке **программ обучения** необходимо иметь четкое представление о требованиях (в том числе специальных), которые предъявляет данная работа к выполняющему ее работнику.

Этап 4. Выбор формы и методов обучения. Эффективность профессионального обучения в значительной степени зависит и от того, каким образом оно будет осуществляться. В разных ситуациях предпочтительными могут оказаться разные формы обучения (табл. 20):

Таблица 20. Основные формы обучения персонала

Форма обучения	Краткая характеристика
Обучение на рабочем месте	В качестве преподавателей (инструкторов производственного обучения) используются наиболее опытные работники организации. Обучение характеризуется тесным взаимодействием с обычной работой в обычной рабочей ситуации и проводится специально для конкретной организации и ее сотрудников, с учетом их специфики. Обучение отличается практической направленностью. Является предпочтительным для выработки навыков, требуемых для выполнения текущих производственных задач.
Обучение в учебном центре организации	Основное достоинство – целенаправленное обучение работников с учетом требований организации. Некоторые учебные центры дают возможность получить и

	<p>более широкую подготовку. Как правило, проводят первичное обучение, вводные курсы для новых работников, которые помогают им быстрее адаптироваться в организации, узнать ее историю, корпоративную культуру, особенности работы подразделений и т.д.</p>
<p>Обучение в специализированных тренинговых компаниях</p>	<p>Рынок тренинговых компаний развивается в России достаточно быстрыми темпами. Необходимо очень серьезно подходить к выбору компании, которая будет проводить обучение работников организации, так как от качества ее работы напрямую будет зависеть эффективность обучения. Необходимо учитывать опыт работы тренинговой компании на рынке, содержание и специфику предлагаемых учебных программ, наличие собственных разработок.</p>
<p>Обучение через систему дополнительного профессионального образования</p>	<p>В России сложились следующие формы дополнительного профессионального образования:</p> <ul style="list-style-type: none"> - краткосрочное повышение квалификации (продолжительность – от 72 до 100 академических часов; выходной документ – удостоверение о повышении квалификации); - повышение квалификации (продолжительность – свыше 100 академических часов; выходной документ – свидетельство о повышении квалификации); - переподготовка (продолжительность – свыше 500 часов; выходной документ – диплом о профессиональной переподготовке – приравнен к диплому о втором высшем образовании; диплом о втором высшем образовании).
<p>Самостоятельное обучение</p>	<p>Приобретение работником необходимых знаний, навыков и умений путем самостоятельных занятий на рабочем месте или вне его. Организация может оказывать помощь работнику в самостоятельном обучении (например, выписка и покупка научной литературы, поддержка научных исследований и разработок и др.).</p>

После решения вопроса о выборе формы обучения необходимо подумать о том, какие конкретные методы будут применяться при проведении профессионального обучения персонала. **Выбор конкретного метода** зависит от целого ряда факторов:

- целей и задач обучения;
- срочности обучения;
- финансовых возможностей организации;
- наличия учебных материалов, оборудования и помещений;

- состава участников обучения (уровень подготовки, квалификация, мотивация);
- наличия и уровня квалификации и компетентности преподавателей (инструкторов производственного обучения).

В мировой практике принята следующая **классификация методов обучения**:

- методы обучения на рабочем месте (табл. 21);
- методы обучения вне рабочего места (табл. 22);
- комбинированные методы (которые в равной степени подходят для первых двух групп).

Таблица 21. Методы обучения на рабочем месте

Метод обучения	Краткая характеристика
<i>Инструктаж</i>	Разъяснение и демонстрация приемов работы непосредственно на рабочем месте. Как правило, используется при приеме на работу нового работника или введении работника в новую должность. Не носит характер формального, а представляет собой беседу, рассказ об особенностях практической деятельности работника, структурного подразделения и организации в целом.
<i>Наставничество (ученичество, коучинг)</i>	Широко распространено в областях (особенно на производстве), где практический опыт играет исключительную роль в подготовке специалистов. Представляет собой непрерывный процесс общения "наставника" и "ученика", в ходе которого наставник-консультант (как правило, опытный коллега, руководитель или специалист тренинговой компании) постоянно следит за деятельностью и развитием работника, оказывает ему помощь советами, подсказками, обсуждает возникающие проблемы и достижения, направляет, поддерживает. Традиционный метод профессионального обучения молодых работников.
<i>Ротация</i>	Разновидность самостоятельного обучения, при котором работник временно (обычно на срок от нескольких дней до нескольких месяцев) перемещается на другую должность (как в рамках одного структурного подразделения, так и в другом структурном подразделении) с целью приобретения новых навыков. Метод позволяет обеспечить полную взаимозаменяемость работников и избежать кризисных ситуаций в случае болезни, увольнений, внезапного увеличения объема работ и других непредвиденных ситуаций.
<i>Делегирование</i>	Передача работникам четко очерченной области задач с полномочиями принятия решений по оговоренному кругу вопросов. При этом руководитель обучает подчиненных в ходе выполнения работы.

	Применяется для подготовки руководителей различного уровня.
Метод усложняющихся заданий	Специальная программа рабочих действий, выстроенная по степени их важности, расширения объема заданий и повышения сложности. Заключительная ступень – самостоятельное выполнение задания. Применяется для подготовки руководителей различного уровня.

Обучение на рабочем месте характеризуется непосредственным взаимодействием с непосредственной работой в обычной рабочей ситуации. Организовано и проводится специально для данной организации и только для ее работников. Может предусматривать и приглашение внешних специалистов (преподавателей).

Таблица 22. Методы обучения вне рабочего места

Метод обучения	Краткая характеристика
Лекции	Традиционный способ профессионального обучения. Представляет собой монолог (выступление, рассказ) преподавателя при ограниченной доле обсуждения вопросов. В современной практике обучения используются так называемые “мини-лекции”, представляющие собой краткий рассказ, изложение сведений, информационное введение в тему. Если задача обучения – освоение навыков, а не получение большого количества теоретических знаний, то лекция сводится к рассказу на 10–15 минут перед основными практическими занятиями.
Деловые игры	Метод наиболее близкий к реальной профессиональной деятельности участников. В ходе игры ее участники проигрывают поведение работников смоделированной организации: разбор деловой ситуации, принятие решения, анализ последствий принятых решений. Эффективный метод обучения с точки зрения выработки практических, управленческих и поведенческих навыков. Помогает вырабатывать навыки решения проблем, руководства, способности к сотрудничеству и групповой работе. Недостатки: <ul style="list-style-type: none"> • большие затраты на разработку и проведение; • как правило, участников заставляют выбирать альтернативные решения из закрытого списка, тогда как в реальной жизни поощряются новые, неординарные решения.

<p>Практические ситуации (метод ситуационного анализа, кейс-метод)</p>	<p>Глубокое и детальное изучение реальной или имитированной (“искусственной”) ситуации. Участники объединяются в группы и знакомятся с ситуацией, затем происходит обсуждение, дискуссия в группах и выработка группового решения, а также его анализ и оценка. При обсуждении ситуаций участник в частности узнает, что существует несколько путей решения сложных организационных проблем и что его собственное решение часто обусловлено личными склонностями и ценностями. Метод нацелен на получение участником реального опыта по выявлению и анализу сложных проблем. Действия участников контролируют специально подготовленные инструкторы (тренеры). Условия повышения эффективности метода:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ситуации должны моделировать реальные случаи из практики участников, что сделает их более понятными. 2. Инструкторы (тренеры) не должны доминировать при анализе ситуации, оставаясь не более чем тренером. 3. Разрешить участникам предварительно обсудить ситуацию в небольших группах перед занятием.
<p>Ролевая игра</p>	<p>Разновидность деловой игры. Основная задача – моделирование ролевого поведения. Особенности – распределение ролей в моделируемой ситуации; практика и запоминание эффективных способов поведения. Включает демонстрацию участникам правильного пути (модели) действия, ознакомление с практикой правильных действий и обеспечение обратной связи в ответ на их действия.</p>
<p>Тренинг сензитивности</p>	<p>Работа в группе с целью повышения восприимчивости и улучшения взаимодействия и общения между ее участниками. Проводится в присутствии профессионального психолога. Широко применяется в процессе освоения навыков работы в команде.</p>
<p>Самостоятельное обучение</p>	<p>Наиболее простой вид обучения. Например, изучение учебников и специальной литературы, прослушивание и просмотр аудио и видео кассет, работа с компьютерными базами данных. Основная черта - индивидуальный характер обучения.</p>

Обучение вне рабочего места проводится внешними учебными структурами и, как правило, вне стен организации.

Перечисленные группы методов обучения не исключают друг друга, могут друг друга дополнять и комбинироваться. В последнее время все большую популярность приобретают такие **комбинированные методы** обучения, как:

- круглые столы;
- научно-практические конференции;
- видеообучение (например, телеконференции);
- электронное обучение (в том числе дистанционное обучение) и др.

Выбирая методы профессионального обучения персонала, необходимо учитывать их преимущества и недостатки, которые могут оказать влияние на эффективность обучения в целом (табл. 23).

Таблица 23. Преимущества и недостатки методов обучения

	Методы обучения на рабочем месте	Методы обучения вне рабочего места
Преимущества	<ul style="list-style-type: none"> - содержание и время проведения занятий приспособлены к потребностям организации; - в процессе обучения могут использоваться реальное оборудование, материалы и документы организации; - учебный материал непосредственно связан с работой, легче переходить от учебных примеров к выполнению реальной работы; - экономически выгодно, если имеется достаточное количество работников с одинаковыми потребностями в обучении, необходимые средства, а также преподаватели (инструкторы производственного обучения), которые смогут провести обучение в организации. 	<ul style="list-style-type: none"> - участники обучения могут обмениваться информацией, делиться проблемами и опытом их решения с работниками других организаций; - в процессе обучения может использоваться дорогостоящее учебное оборудование, которое, возможно, окажется недоступным в стенах собственной организации; - вне стен организации возможно найти более квалифицированных преподавателей; - может быть экономически выгодным, если имеется небольшое количество работников с одинаковыми потребностями в обучении; - в сравнительно безопасной нейтральной обстановке участники обучения могут более охотно обсуждать определенный круг вопросов.
Недостатки	<p>Участники обучения:</p> <ul style="list-style-type: none"> - общаются только с работниками этой же организации (не возможен обмен опытом); 	<ul style="list-style-type: none"> - доступность и частота занятий, как правило, установлены внешней организацией; - содержание занятий вряд ли точно соответствует потребностям

	<p>- могут чаще быть отозваны в связи с производственной необходимостью, чем в случае если оплачены внешние курсы;</p> <p>- могут неохотно обсуждать некоторые вопросы открыто и честно в среде своих коллег или в присутствии руководителя из-за опасности "репрессивных" мер.</p>	<p>организации (принцип "на всякий случай");</p> <p>- могут возникнуть проблемы при переходе от обучения (на примере учебных ситуаций) к непосредственному выполнению реальной работы;</p> <p>- если участники обучения были отозваны, оплата, как правило, не возвращается.</p>
--	---	--

Важно помнить, что главным критерием при выборе того или иного метода обучения является его эффективность для достижения целей обучения каждого конкретного работника. И, как показывают результаты исследований, обучаемые сохраняют в памяти:

- 10% того, что читали;
- 20% того, что слышали;
- 30% того, что видели;
- 50% того, что слышали и видели;
- 70% того, что слышали, видели и обсуждали;
- 80% того, что говорили сами;
- 90% того, что делали сами.

Этап 5. Проведение обучения. Обучение персонала проводится в самой организации (в том числе в ее учебном центре) либо в образовательных учреждениях (обучающих организациях), предлагающих программы, формы и методы профессионального обучения персонала, наиболее полно соответствующие потребностям и специфике организации.

Так, по данным опросов руководителей российских компаний основными **требованиями, предъявляемыми компаниями к обучающим организациям**, являются:

1. Готовность подстраиваться под корпоративную культуру компании-заказчика образовательных услуг.
2. Готовность в случае необходимости изменить стандартную программу обучения в соответствии со спецификой (требованиями) компании.
3. Обучаемый должен чувствовать, что обучающий для него является авторитетом (идеальный вариант обучающего – успешный бизнесмен с соответствующим специфике образованием).
4. Важнейшее требование к обучающему – опыт решения конкретных управленческих задач в той области, на которую ориентирована программа обучения.
5. Обкатанные в ходе обучения методика и технология должны быть воспроизводимы в компании с тем же результатом самостоятельно и даже в условиях другого бизнеса.

Этап 6. Оценка результатов обучения (определение эффективности обучения). Если затраты на обучение рассматриваются как капиталовложения в человеческие ресурсы, следовательно они должны принести организации отдачу в виде повышения эффективности ее деятельности, роста прибыли, более полной реализации ее целей. Расходы на обучение будут оправданы лишь тогда, когда обучение устраняет тот дефицит знаний и навыков, который был выявлен в результате анализа потребностей в обучении.

Важным этапом процесса определения эффективности профессионального обучения является разработка **критериев оценки**. Критерии оценки должны быть сформулированы до проведения обучения и обязательно доведены до сведения всех участников этого процесса (обучающихся, обучающихся и организаторов). Например, в качестве критериев оценки эффективности обучения могут рассматриваться:

- снижение числа жалоб клиентов;
- рост качества продукции;
- рост количественных показателей производства;
- уменьшение величины затрат;
- рост производительности труда;
- снижение текучести персонала;
- улучшение отношения к работе.

Чаще всего эффективность конкретной программы профессионального обучения оценивается по **степени достижения стоявших перед ней целей** (т.е. каковы реальные "осязаемые" результаты обучения для организации).

Например:

В результате анализа сбоев в своей работе организация по установке и обслуживанию вентиляционного оборудования разработала программу обучения технических специалистов по предотвращению и устранению наиболее часто возникающих причин неполадок оборудования. Эффективность такого обучения можно оценить по тому, на сколько сократились число поломок, а также время и расходы на их устранение.

Краткосрочные программы обучения рассчитаны на быстрый результат, который должен проявляться сразу после завершения обучения. Так, семинар по сбалансированным системам показателей предполагает на выходе умение обученного работника составить карту сбалансированных показателей собственной организации.

Результатом обучения могут быть также "конкретные продукты", которые получает обученный работник. Не было навыка - появился, не было технологии - сейчас есть.

В случае оценки эффективности обучения по степени достижения его целей можно применить следующую формулу:

Целесообразность обучения = Цели / Цена

либо

ВВК* = Финансовые результаты обучения / затраты на обучение

Основные методы оценки эффективности программ обучения

Различают следующие **виды оценки** эффективности профессионального обучения:

- *послетренинговая* (измеряет эффект программы обучения непосредственно после ее завершения);

- *долгосрочная* (измеряет эффект программы обучения после истечения определенного промежутка времени, например, через 6 месяцев после ее завершения).

Чтобы получить полную картину эффективности проведенного обучения, целесообразно проводить как послетренинговую, так и долгосрочную оценку.

Основными **методами оценки** эффективности обучения являются (табл. 24):

- профессиональные и психологические тесты, проводимые до и после реализации программы обучения и показывающие, как изменились знания и поведение обученных работников;
- наблюдение за реакцией работников в процессе обучения;
- оценка эффективности программы самими обучающимися с помощью анкетирования, опросов, обсуждений, бесед.

Таблица 24. Оценка результатов обучения в модели Д. Киркпатрика

Уровень оценки	Краткая характеристика
<p>Реакция (насколько обучение понравилось участникам)</p>	<p>Диагностика восприятия обучения участниками, впечатления, которое оно произвело на них, а также удовлетворенности обученных при помощи устных опросов и структурированных формализованных опросных листов для письменной оценки.</p>
<p>Усвоение (какие приемы, техники работы были усвоены в результате обучения)</p>	<p>Варианты оценки усвоения:</p> <ul style="list-style-type: none"> • индивидуальная оценка "на выходе"; • сравнение предварительной и заключительной оценок; • использование контрольной группы для сравнения.
<p>Поведение (как в результате обучения изменилось поведение участников в рабочей обстановке)</p>	<p>Например, желание внести изменения в свою работу, наличие соответствующих знаний и навыков, поддержка или прямая помощь со стороны руководства, поддержка позитивных изменений в действиях работника.</p> <p>Оценку поведения в рабочей обстановке рекомендуется проводить до и после обучения, при этом промежуток времени между обучением и его оценкой должен быть небольшим (от недели до полугода).</p>
<p>Результат (каковы "осязаемые" результаты обучения для компании)</p>	<p>Например, снижение числа жалоб клиентов, рост качества продукции (услуг), уменьшение величины затрат, снижение текучести персонала, улучшение отношения к работе.</p> <p>Сложность оценки заключается в том, что нужно выделить эффект обучения, изолировав его воздействие от воздействия других факторов (например, факторов мотивации, обстановки в компании, изменения рыночной конъюнктуры).</p>

Возврат на вложенный капитал (ВВК)

Данный уровень оценки предложен в конце 1980-х – начале 1990-х годов Дж. Филипсом.

Рассчитывается по формуле:

ВВК = Финансовые результаты обучения / затраты на обучение

Результаты оценки эффективности проведенного обучения должны быть обязательно доведены до сведения, как самих обученных работников, так и представлены их непосредственным руководителям и высшему руководству организации.

Оценка эффективности профессионального обучения завершает цикл обучения и возвращает его к исходному этапу. В идеале оценка должна подтвердить целесообразность проведения обучения и продемонстрировать, каких результатов оно позволило достичь. Эта информация должна быть проанализирована и использована при подготовке и проведении аналогичных программ обучения в будущем. Такая практика позволяет постоянно работать над повышением эффективности обучения и устранять причины его неэффективности. В этом и заключается **смысл непрерывности** модели систематического обучения персонала.

Концепция обучающейся организации

Концепция, появившаяся в конце 60-х годов XX века в США и завоевавшая огромную популярность, – **это концепция обучающейся** (самообучающейся, обучающейся, саморазвивающейся) **организации** (Learning Organization). Ее зарождение в значительной степени было обусловлено пересмотром традиционной концепции развития персонала организации, углублением и дифференцированием самого понятия “обучение персонала”. Традиционное обучение носило в некотором смысле “приспособленческий” по отношению к внешней среде характер. Руководство организаций реагировало на новые требования, предъявляемые внешней средой и изменения, происходящие в ней, лишь тогда, когда они уже происходили и необходимо было что-то делать.

Один из известных представителей данной концепции **К. Арджирис** и его коллеги выделили два уровня обучения [Argyris, 1996]. Первый уровень (**единичная петля**) обучения имеет место тогда, когда организация обнаруживает и корректирует отклонения от поставленных целей. Такое обучение фактически представляет собой коррекцию последствий каких-либо явлений, действий, которые изначально не планировались. Увеличение эффективности, которое является целью такого обучения, происходит в уже существующих рамках, установленных организационными нормами. Сами рамки при этом не меняются. Обучение второго уровня (**двойная петля**) является более высокой формой обучения. При организации такого обучения изменяются организационные нормы, процедуры, поставленные цели, так как становится ясно, что обучение “с единичной петлей” уже не является действенным. При этом общая способность организации решать сложные проблемы увеличивается. “Двойная петля обучения” приводит к переоценке базовых ценностей, изменению корпоративной культуры для более эффективного управления будущими изменениями в организации. В современных условиях изменения во внешней среде происходят особенно динамично. Поэтому организации неизбежно должны приспосабливаться к этому, создавая идеальные условия для развития своих сотрудников. Одной из наиболее эффективных форм приспособления к динамичной внешней среде и становится так называемая “обучающаяся организация”.

Значительный вклад в развитие и популяризацию концепции “обучающейся организации” внес **П. Сенге**, чья работа “Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации” была признана одним из наиболее значимых изданий в области менеджмента. Согласно П. Сенге, обучающиеся организации – это такие, в которых люди непрерывно увеличивают свои способности по достижению желаемых ими результатов, где “взрачиваются” новые и всеобъемлющие способы мышления. В

обучающихся организациях стремления и желания коллектива поддерживаются и поощряются, и люди постоянно учатся видеть проблемы целиком.

Обучающаяся организация – это организация, в которой люди осознанно обучаются, изучают и совершенствуют сам процесс обучения, а также осознанно изменяют окружающую их действительность. Таким образом, ключевая идея концепции состоит в том, что эффективность деятельности организации зависит не столько от накопления и использования уже найденных решений каких-либо проблем, сколько от развития собственных навыков решения новых, возникающих проблем, то есть от способности персонала организации обучаться на собственном опыте [Сенге, 1999].

Когда организация в ходе обучения ставит и решает задачи, и главной задачей является активная и сплоченная реакция всего коллектива на вызовы быстро меняющейся внешней среды, тогда достигается мультипликационный эффект обучения. То есть обучающиеся организации должны уметь адаптироваться к изменяющимся условиям и соответственно развивать своих сотрудников.

Обучающаяся организация концентрируется на адаптации миссии и стратегии организации к новым условиям, ориентируется на развитие личной эффективности сотрудников, на формирование системного видения и креативного мышления, выработку уникальных способов и нестандартных решений практических задач организации, на тренинг совместного взаимодействия всех сотрудников [Модели и методы управления персоналом, 2001].

В рамках данной концепции организация решает следующие задачи:

- разработка стратегий индивидуального обучения сотрудников;
- совершенствование организационного обучения;
- управление знаниями;
- формирование интеллектуального капитала;
- развитие стратегической способности организации.

Концепция обучающейся организации рассматривается сейчас как одна из наиболее эффективных технологий развития организации (организационного развития).

Корпоративный университет

Корпоративный университет³¹ – это не только повышение уровня образования сотрудников и развитие определенных навыков, а обучение, базирующееся на корпоративных ценностях и стратегии развития организации.

Смысл корпоративного университета заключается в том, чтобы наладить систему, при которой кадровый потенциал формируется в опережающем порядке в соответствии с целями и задачами организации, вместе со всеми другими ресурсами. Задача не только в обучении и передаче конкретных знаний сотруднику, но и в формировании единого языка, единого стандарта, единой культуры ведения бизнеса организации.

Виды (стадии развития) корпоративного университета:

1. Учебный центр.
2. Агент изменений.
3. Агент стратегических изменений.

Несмотря на сложность задачи, данная система активно развивается. Так по данным журнала "ФОРБС", 40% компаний, входящих в список "Топ-500", используют систему корпоративных университетов. Среди крупных российских компаний созданием корпоративного университета занимаются "Северсталь", "Норильский никель", "Росгосстрах" и другие.

Управление карьерой как одно из ведущих направлений программы развития персонала организации

Известно, что возможность карьерного роста является одним из важнейших мотивов в деятельности большого числа работников, напрямую связанным с их профессиональным и личным развитием. Именно поэтому одним из важнейших направлений развития персонала современной организации является управление карьерой персонала – планирование карьеры сотрудников организации и создание необходимых условий для их профессионального и административного роста. Управление карьерой позволяет определить оптимальный путь развития работника, повысить его преданность интересам организации, более полно раскрыть его потенциал.

Карьера – это продвижение в организационной иерархии, последовательность действий, предусматривающих развитие личности в течение определенного периода времени.

В узком смысле – это фактическая последовательность занимаемых должностей, рабочих мест или положений в организации конкретным работником.

Различают следующие **виды карьеры**:

Профессиональная (последовательное прохождение работником в процессе своей профессиональной деятельности различных стадий развития: обучение, поступление на работу, профессиональный рост, развитие индивидуальных профессиональных способностей и уход на пенсию; эти стадии работник может последовательно пройти в разных организациях).

Внутриорганизационная (последовательное прохождение работником стадий развития в рамках одной организации; может быть горизонтальной, вертикальной, скрытой).

Горизонтальная (перемещение в другую функциональную область деятельности (например, аналитик отдела маркетинга переходит в отдел по связям с общественностью) либо расширение или усложнение задач в рамках существующей позиции с соответствующим увеличением вознаграждения).

Вертикальная (перемещение на более высокую ступень структурной иерархии, т.е. повышение в должности).

Скрытая (другое название – центристремительная – движение к ядру, руководству организации; например, приглашение рядового работника на “закрытые” заседания руководства и неформальные встречи, получение работником доступа к конфиденциальной информации, выполнение личных поручений руководства).

Современные организации, как правило, сильно заинтересованы в том, чтобы участвовать в планировании и развитии карьеры своих работников. У организации, решающей задачи управления карьерой персонала, появляется возможность управлять профессиональным развитием работников, максимально соотнося интересы, как самого работника, так и организации, планировать профессиональное обучение, повышать удовлетворенность работников, формировать кадровый резерв. Не менее важным является содействие в развитии карьеры и для самих работников. Это предоставляет им более четкое видение своих перспектив, возможность профессионального роста, повышение конкурентоспособности на рынке труда, планирование других аспектов собственной жизни.

Планирование карьеры заключается в определении целей профессионального развития работника и путей, ведущих к их достижению, т.е. составлении плана горизонтального и вертикального продвижения работника по системе должностей (рабочих мест) с момента его приема в организацию до предполагаемого увольнения с работы.

Управление карьерой затрагивает такие важные проблемы, как удовлетворенность персонала работой в организации и связанную с этим производительность труда; преемственность профессионального опыта и корпоративной культуры; обеспечение бесперебойного и рационального замещения ключевых должностей; адаптивность и маневренность в условиях быстрых изменений в содержании и разделении труда; приращение профессионального потенциала организации.

Одной из наиболее распространенных моделей управления карьерой персонала в организации является **модель партнерства** – активное взаимодействие трех сторон: работника, руководства и службы управления персоналом. Руководитель формулирует потребности организации в развитии того или иного работника, часто выступает в роли наставника в процессе управления его карьерой. На самого работника ложится основная ответственность за успешное развитие собственной карьеры. Ведь именно он ежедневно претворяет в жизнь свой индивидуальный план развития. А служба управления персоналом координирует весь процесс управления карьерой.

Таким образом, **управление карьерой** – это мероприятия, проводимые службой управления персоналом организации, по планированию, организации, мотивации и контролю служебного роста работника, исходя из целей, потребностей и возможностей организации и самого работника.

Программа управления карьерой персонала и ее основные направления

- установление взаимосвязи целей развития организации и работника;
- предупреждение и устранение так называемых “карьерных тупиков”, в которых практически не оказывается возможностей для развития работника;
- формулирование и уточнение критериев служебного роста, используемых в конкретных решениях, касающихся карьеры;
- анализ объективных и субъективных факторов, влияющих на карьеру работника;
- оценка карьерного потенциала работника и снижение уровня нереалистичности его ожиданий;
- эффективное использование путей служебного роста;
- установление требуемого уровня профессиональной компетентности для продвижения по службе.

Разработка типовых моделей карьерного роста для различных категорий персонала

Модели карьеры (карьерного роста) разрабатываются для различных групп специалистов организации и представляют собой графическую схему последовательного замещения должностей. Другими словами, составляется перечень тех должностных позиций, которые работник может занимать в процессе карьерного роста (рис. 19).

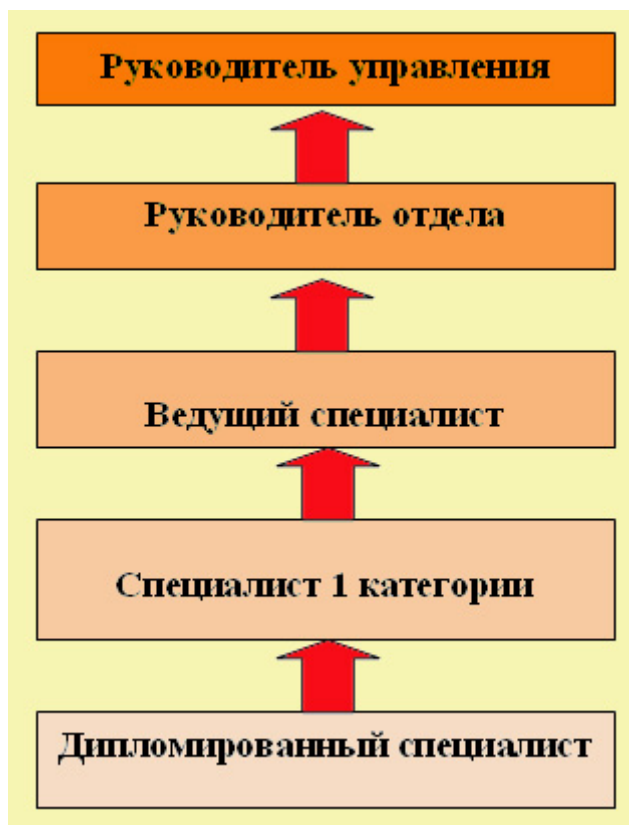


Рисунок 19. Типовая модель карьерного роста.

Индивидуальные планы развития карьеры руководителей и специалистов

Далее разрабатываются **индивидуальные планы развития карьеры** для конкретных работников. Они включают определение должностных перемещений, описание требований к работникам, временные периоды, необходимое обучение, формы и методы оценки знаний, навыков и умений, результатов работы. Перемещение осуществляется в рамках схемы замещения должностей: должностной рост и ротация. Должностной рост (вертикальное перемещение) предполагает замещение должности более высокого уровня по сравнению с ранее занимаемой. Ротация (горизонтальное перемещение) предполагает назначение работника на должность одного должностного уровня.

Наиболее часто индивидуальные планы развития карьеры разрабатываются в табличной форме. В таблице указываются:

- последовательность возможного замещения должностей;
- необходимость развития соответствующих способностей (подготовка, переподготовка, повышение квалификации);
- необходимость развития необходимых личностных качеств;
- контроль результатов труда (систематическая оценка, аттестация).

Планировать карьеру рекомендуется не менее чем на 5 и не более чем на 10 лет, так как адаптация к новой должности (особенно руководящей) происходит в течение 2-5 лет, а через 10 лет могут существенно измениться условия и содержание труда. В процессе реализации карьеры план ее развития может и должен корректироваться.

При составлении планов развития карьеры происходит сопоставление возможностей работника с требованиями, которые предъявляются к той или иной должности. Поэтому очень важно учитывать индивидуальные особенности каждого работника. И здесь требуется самое активное участие непосредственного руководителя. Именно он помогает службе управления персоналом наиболее четко

оценить достоинства и недостатки работника, его потенциал, и правильно составить индивидуальный план развития карьеры.

Планы развития карьеры работников утверждаются руководителем организации и фактически представляют собой своеобразные обещания организации по карьерным возможностям работников.

Формирование кадрового резерва организации: основные цели, этапы и мероприятия

Вопрос о необходимости формирования и подготовки кадрового резерва (особенно на руководящие должности) актуален сегодня практически для каждой организации, стремящейся к успеху. Конечно, можно нанимать работников на все уровни со стороны. Однако велик риск, подобрать человека, не вписывающегося в коллектив организации. Это особенно актуально при подборе работников на руководящие должности, где ошибка при найме может привести к серьезным организационным проблемам. Существует и такой вариант как заказ услуги "executive search" у специализированного кадрового агентства, но это может обойтись организации чрезвычайно дорого, и, кроме того, новому работнику потребуется длительный период адаптации.

Например, если в организации освобождается место генерального директора и она вынуждена пригласить специалиста со стороны, то последнему требуется от 3 до 6 месяцев, чтобы познакомиться с делами организации, от 1 года до 3 лет, чтобы быть признанным коллективом "своим", и от 2 до 5 лет, чтобы впитать культуру организации. У работавшего ранее в организации руководителя подобных проблем не возникает. Именно поэтому многие организации уделяют большое внимание развитию собственного персонала.

При продвижении собственных работников организация получает очень **важные преимущества**, а именно:

- у работников появляются шансы для карьерного роста;
- повышается лояльность к организации;
- низкие затраты на привлечение персонала;
- кандидатов на должность хорошо знают в организации (организация имела достаточно времени, чтобы присмотреться к работнику и точно оценить его потенциал);
- кандидат на должность хорошо знает данную организацию (знает специфические методы работы, адаптировался к ее организационной культуре);
- освобождение занимаемой должности для роста молодых специалистов.

Верность приведенных в пользу политики внутреннего найма аргументов подтверждается практикой – большинство преуспевающих компаний, как российских, так и зарубежных, предпочитают выращивать работников, а извне нанимают персонал только на позиции нижнего уровня.

Тем не менее, "свой" работник сразу не готов к продвижению. Ему необходимо приобрести дополнительные навыки, требуемые для работы в более высокой (или ответственной) должности, пройти обучение, поработать под наставничеством специалиста (руководителя), занимающего соответствующую должность сегодня. Только после этого он может занять более высокую должность. Для проведения такой подготовки создается резерв кандидатов на выдвижение (кадровый резерв), и проводятся мероприятия по подготовке резервистов к работе в более высокой (ответственной) должности.

Кадровый резерв – это специально сформированная и подготовленная группа перспективных работников, обладающих необходимыми для выдвижения профессиональными, деловыми и личностными качествами, достигших положительных результатов в профессиональной деятельности, прошедших аттестационный отбор и предназначенных для выдвижения на руководящие должности или продвижения по служебной лестнице.

Основными целями формирования кадрового резерва являются:

- обеспечение преемственности управленческих кадров;
- предотвращение возможных кризисных ситуаций в организации в случае ухода ключевых руководителей (специалистов);
- стимулирование профессионального развития работников организации;
- сохранение и развитие кадрового потенциала организации.

Группы кадрового резерва (стратегический, оперативный, резерв молодых специалистов). Преемники и дублеры

Традиционно под кадровым резервом понималась группа кандидатов на занятие руководящих должностей различного уровня. Однако сегодня **структура кадрового резерва** организации может включать следующие группы:

- *стратегический резерв* (резерв руководителей) – группа работников, обладающих потенциалом для выдвижения на руководящие должности среднего и высшего уровней управления;
- *оперативный резерв* – группа работников, достигших положительных результатов в профессиональной деятельности и заслуживающих продвижения по служебной лестнице в соответствии со списком ключевых должностей организации, или обладающих потенциалом для выдвижения на руководящие должности нижнего уровня;
- *резерв молодых специалистов* – группа молодых работников (как правило, выпускников или учащихся старших курсов учебных заведений) с высоким потенциалом занятия в перспективе ключевых и руководящих должностей в организации. Сегодня для определения этой группы кадрового резерва все чаще используется термин “хай-по”.³²

В рамках стратегического и оперативного резервов выделяются:

- *дублеры* – кандидаты на замещение ключевых должностей организации, которые готовы к работе в этих должностях в настоящий момент;
- *преемники* – кандидаты на замещение ключевых должностей организации, которые будут готовы к работе в этих должностях в ближайшем будущем.

Каждая из групп кадрового резерва имеет свою специфику, как с точки зрения ее формирования (отбора), так и с точки зрения подготовки (развития) резервистов.

Современные организации разрабатывают специальные программы (системы) формирования и развития кадрового резерва и рассматривают управление им как стратегически важную задачу.

Особенности работы с различными группами кадрового резерва

Работа со стратегическим и оперативным кадровым резервом включает следующие основные этапы:

1. Определение ключевых должностей (профессий) и плана их замещения.
2. Определение требований к ключевым должностям.
3. Отбор кандидатов в резерв.
4. Определение потребностей в подготовке (развитии) резервистов.
5. Разработка индивидуальных планов развития.
6. Реализация планов развития.
7. Оценка прогресса (достижений) резервистов.
8. Оценка степени готовности к занятию планируемой должности.
9. Занятие и адаптация к новой должности.

Важным источником информации о компетенциях, которыми должен обладать кандидат в резерв, является работающий в должности руководитель (специалист). Однако важно помнить, что речь идет о будущем руководителе (специалисте), а следовательно, ему могут потребоваться и другие навыки и качества.

Этап 3. Отбор кандидатов в резерв. Процесс отбора кандидатов производится на основе определения работника наиболее полно соответствующего разработанным требованиям. Отбор производится для каждой ключевой должности (профессии) с учетом следующих **основных требований**:

- *соответствия индивидуальных характеристик кандидата профилю "идеального работника"* для данной должности. Наиболее популярным и достаточно простым методом определения соответствия является метод экспертных оценок. Интегральная оценка показывает, насколько близок каждый из кандидатов к "идеалу". Альтернативой данному методу является метод тестирования (профессиональное тестирование, психодиагностика), проводимого специалистами. Тестирование значительно повышает объективность оценки, однако связано со значительными материальными затратами. Также в последнее время очень часто в процессе отбора кандидатов в кадровый резерв начал использоваться метод "Assessment center";
- *результатов работы* в занимаемой в данный момент должности и в занимаемых ранее должностях;
- *личной заинтересованности* кандидата;
- *возрастного ценза*. Важным моментом при проведении отбора является определение потенциала кандидата в резерв, необходимого для разработки его индивидуального плана развития. В данном случае потенциал оценивается как функция двух переменных: соответствия кандидата портрету "идеального работника" и его возраста. Возрастной ценз очень важен, так как он определяет временные возможности развития работника и ликвидации несоответствия характеристикам "идеала".

При отборе кандидатов в состав кадрового резерва **учитываются**:

- материалы личного дела работника;
- результаты профессиональной деятельности работника (выполнения должностных обязанностей);
- материалы последней аттестации;
- отзыв-характеристика руководителя структурного подразделения;
- отзывы коллег по работе.

Отбор кандидатов в состав кадрового резерва, как правило, осуществляет специально созданная в организации **комиссия по работе с кадровым резервом**. В состав комиссии могут входить: руководитель организации (заместитель по работе с персоналом), руководитель и специалисты службы управления персоналом, руководители и ведущие специалисты структурных подразделений организации, приглашенные (внешние) специалисты. По итогам работы комиссии служба управления персоналом формирует списки кадрового резерва и представляет их на утверждение руководителю организации.

Как правило, кадровый резерв формируется один раз в год. По состоянию на 1 января каждого года служба управления персоналом и комиссия по работе с кадровым резервом производят пересмотр и пополнение состава кадрового резерва.

Этапы 4 – 5. Определение потребностей в подготовке (развитии) резервистов и разработка индивидуальных планов развития. На основе сопоставления характеристик каждого резервиста с портретом "идеального работника" для данной должности (профессии) разрабатывается индивидуальный план развития (рис. 20). Определяются конкретные направления подготовки (развития) –

показатели, по которым резервист не соответствует требованиям "идеала". План развития должен содержать конкретные мероприятия, направленные на ликвидацию этого разрыва и обеспечивающие приобретение резервистом необходимых теоретических знаний и практических навыков предстоящей деятельности, а также сроки их реализации. Планы развития для каждого резервиста разрабатываются службой управления персоналом (совместно с руководителями структурных подразделений) и утверждаются руководителем организации.

ИНДИВИДУАЛЬНЫЙ ПЛАН РАЗВИТИЯ СПЕЦИАЛИСТА

Ф.И.О. _____

Должность: _____

Возраст: _____ лет

Стаж работы в организации: _____

Стаж работы в должности: _____

Образование (что закончил): _____

Заключение последней аттестации: _____

Оценка профессиональных и личностных качеств: _____

Зачислен в резерв на должность: _____

Планируемый срок занятия должности: _____

Необходимая подготовка:

Вид подготовки	Место проведения подготовки	Сроки	Основные требования	Комментарии (оценка)

Рисунок 20. Примерная форма индивидуального плана развития специалиста.

Этап 6. Реализация планов развития. Подготовка резервистов является особым видом профессионального развития, поскольку **носит целевой характер** (подготовка к занятию определенной должности). Программа подготовки резервистов включает различные формы профессионального развития (обучение на факультетах переподготовки и повышения квалификации, в бизнес-школах, зарубежные стажировки, самообучение), однако особый акцент делается на практическую работу в целевой должности: временное замещение, ротация, ученичество, привлечение к работе в проекте (рабочей группе), к решению

производственных и экономических вопросов деятельности организации, к участию в совещаниях, заседаниях и т.п.

Этап 7. Оценка прогресса (достижений) резервистов. Ежегодно (в некоторых организациях два раза в год) при пересмотре состава кадрового резерва комиссия по работе с кадровым резервом проводит оценку прогресса (достижений) каждого из резервистов. Оценивается его производственная (профессиональная) деятельность. Комиссия может потребовать от резервиста представления письменного отчета с описанием выполненных мероприятий в соответствии с индивидуальным планом развития и анализом собственной деятельности. Отчет резервиста визируется руководителем структурного подразделения и руководителем службы управления персоналом организации. На основании результатов оценки принимается решение об оставлении резервиста в составе кадрового резерва, необходимости дополнительной подготовки (корректировке индивидуального плана развития), или исключении из состава кадрового резерва.

Так, **исключение из состава кадрового резерва** может быть произведено в связи с:

- достижением предельного возраста;
- состоянием здоровья;
- снижением уровня и результатов (неудовлетворительными показателями) профессиональной деятельности;
- слабой работой по повышению квалификации;
- нарушениями трудовой, производственной и технологической дисциплины.

Этап 8. Оценка степени готовности к занятию планируемой должности. Как правило, еще до фактического освобождения ключевой должности комиссия по работе с кадровым резервом проводит обсуждение готовности резервиста к занятию планируемой должности и принимает решение о назначении. При определении степени готовности резервиста учитываются:

- результаты реализации плана развития;
- результаты работы в занимаемой должности (результаты аттестации);
- авторитет в организации (у руководителей, коллег и подчиненных);
- профессиональная зрелость и т.д.

Этап 9. Занятие и адаптация к новой должности. Занятие планируемой должности, безусловно, является кульминацией всего процесса подготовки резервиста, но этим не заканчивается. После назначения наступает период адаптации к новой должности. В это время новый работник остро нуждается в помощи. К сожалению, многие организации недооценивают важность этого этапа, в результате чего новоиспеченный руководитель или специалист может потерять веру в собственные силы, интерес к должности и к организации в целом. Достаточно широко используемым методом адаптации к новой должности (рабочему месту) является **“метод близнецов”**, при котором в течение определенного времени старый и новый руководитель (специалист) работают совместно с целью передачи информации, методов работы и “профессиональных секретов”. Продолжительность такого двоевластия варьируется от нескольких недель до нескольких месяцев. Однако чрезмерная продолжительность этого периода может привести к возникновению конфликта и пагубно сказаться на дальнейшей деятельности работника.

Гораздо более эффективным методом адаптации является **метод партнерства** (своеобразная форма наставничества) нового руководителя (специалиста) и его непосредственного начальника, когда в течение определенного периода (от шести месяцев до одного года), руководитель уделяет особое внимание работе своего подчиненного, проводит регулярные встречи с ним, оказывает непосредственную помощь в процессе работы.

Методы привлечения молодых специалистов в компанию (Graduate Recruitment Program)

Таким образом, способность организации на протяжении длительного времени готовить будущих руководителей и специалистов, а не приглашать их со стороны, является одним из важнейших условий ее процветания в долгосрочной перспективе.

Но, ограничившись развитием собственных работников, организация сталкивается с другой проблемой – где брать этих новых работников, которых необходимо затем развивать и продвигать?

Развитие молодых специалистов рассматривается как необходимый источник пополнения персонала организации новыми работниками. В связи с этим, такие направления работы с кадровым резервом, как подготовка и развитие стратегического и оперативного кадрового резерва и развитие молодых работников с высоким потенциалом, необходимо рассматривать комплексно. Молодые работники с высоким потенциалом – это люди, которые в перспективе могут занять ключевые должности руководителей и специалистов в организации.

Суть работы с этой группой кадрового резерва заключается в определении и усиленном развитии работников, обладающих потенциалом для занятия через 10-15 лет ключевых должностей в организации. Процесс работы с молодыми сотрудниками с высоким потенциалом во многом схож с процессом работы со стратегическим и оперативным кадровым резервом. В то же время он **отличается рядом особенностей:**

1. Подготовка работников с высоким потенциалом не носит целевого характера.

Организация готовит их к занятию не конкретной должности, а руководящей должности вообще. Особое внимание уделяется впитыванию корпоративного духа и развитию чувства лояльности к организации. Руководство организации стремится познакомить этих работников с различными сторонами управления организацией, предоставить им возможность поработать в различных структурных подразделениях, функциональных направлениях, регионах. Еще один важный аспект подготовки – предоставление возможности постоянного обновления управленческих знаний за счет посещения семинаров, тренингов, курсов повышения квалификации и т.д.

2. Сложная процедура отбора.

Учитывая, что на основании анализа сегодняшней ситуации необходимо оценить, что произойдет с человеком через 10 или 15 лет, составление портрета "идеального руководителя (специалиста)" через 10 лет представляет собой исключительно сложную задачу. Все большую популярность при отборе завоевывают психологические методы оценки потенциала (психодиагностика). Увеличивается число консультационных компаний, специализирующихся на организации центров оценки потенциала (Assessment center). Многие ведущие компании занимаются целевым подбором молодых сотрудников с высоким потенциалом. Для этого представители компании выезжают в ведущие российские университеты и бизнес-школы и проводят собеседования с будущими выпускниками.

3. Разработка специальных программ развития.

Для молодых специалистов, как правило, создаются специальные программы развития продолжительностью в несколько лет, которые включают в себя работу в различных структурных подразделениях и должностях, участие в рабочих группах, проектах, специализированное профессиональное обучение.

4. Периодическая оценка развития потенциала.

Периодическую оценку развития молодых работников с высоким потенциалом проводит служба управления персоналом совместно с руководством организации. Во время такой оценки основной акцент делается на то, как работник демонстрирует и развивает свой потенциал, а не на конкретные результаты работы в сегодняшней должности (оценка результатов работы проводится во время аттестации). По результатам оценки прогресса могут быть внесены изменения в план развития работника или принято решение о бесперспективности дальнейших усилий по его подготовке к руководящей должности.

Таким образом, мероприятия по работе с молодыми специалистами с высоким потенциалом составляют важную часть комплекса работ по формированию и подготовке кадрового резерва организации. Такие мероприятия по работе с молодыми сотрудниками проводятся в различных формах.

Например, достаточно дорогие программы **Graduate recruitment (GRP)**, дающие, тем не менее, высокую отдачу, позволяющие в буквальном смысле снимать сливки. Не сегодняшний день GRP считается одним из самых передовых методов привлечения молодых специалистов в организацию. Программа представляет собой конкурсный отбор наиболее успешных студентов старших курсов или выпускников ведущих учебных заведений.

Прошедшие отбор зачисляются в состав кадрового резерва, принимаются на стажировку (например, преддипломную) или приглашаются на работу в организацию. Для каждого молодого специалиста разрабатывается индивидуальный план развития, как правило, предусматривающий перспективу занятия руководящих должностей.

Типичная схема конкурсного отбора GRP:

- конкурс анкет;
- оценочное интервью;
- испытания (Assessment center);
- собеседование с представителем высшего руководства организации.

Существуют и более простые программы стажировок молодых специалистов в организациях. Спектр этих программ достаточно велик. Основную массу таких программ составляют предложения известных западных компаний. Недостаточное развитие рынка специализированных услуг в этой области создает проблему для российских организаций, так как их службы управления персоналом в большинстве своем не знают, как грамотно организовать работу с молодежью.

Нетрадиционные подходы к развитию человеческих ресурсов организации

“FISH” философия

- Современный метод развития персонала, позволяющий использовать до 85% потенциала сотрудников.
- Основной принцип – “Ты всегда можешь выбирать то, как ты хочешь работать, особенно тогда, когда не можешь выбрать саму работу”.
- World Famous Pike Place Fish Market (Сиэтл, США).
- Работают 15-17 человек, смена длится около 12 часов.
- “Что делать?” – “Будем работать так, чтобы хотя бы не было скучно нам самим”.

Четыре “FISH принципа”:

- **ВЫБЕРИ ОТНОШЕНИЕ** – “Я до тех пор переживал, что у меня нет сапог, пока не увидел человека без ног”.
- **ИГРАЙ** – “Это не обязательно конкретное действие, это может быть игровое настроение или игровая атмосфера”.
- **БУДЬ ЗДЕСЬ И СЕЙЧАС** – “В жизни бывает много репетиций, но саму жизнь репетировать некогда”.
- **СДЕЛАЙ ПРИЯТНОЕ ДРУГОМУ** – “Мне приятно, что тебе приятно ...”.

Тренинговые задания (кейсы) к главе 7

Задание 1. Анализ проблем в системе развития персонала на примере компании "ГеоЛогистикс-СНГ" (часть глобальной сети GeoLogistics Corporation) и разработка предложений по ее оптимизации. Работа с кейсом в малых группах. Групповая презентация и обсуждение результатов.

Текст кейса см. в *Мордовин С.К. Управление персоналом: современная российская практика. – СПб.: Питер, 2005, С. 196-198.*

Коллекция ссылок на Интернет-ресурсы к главе 7

- 1) www.thefutureofwork.net – "The Future of Work" – сайт организации, действующей с 2002 г., объединяет исследователей, специалистов в области информационных технологий и управления персоналом (в основном из США). Членами организации являются как крупные корпорации (в том числе Boeing Corporation, IBM, Hewlett Packard), так и представители малого бизнеса.
- 2) <http://laborsta.ilo.org> – "LABORASTA: ILO Bureau of Statistics Databases" – базы данных Международной организации труда (МОТ). В свободном доступе представлены следующие материалы: Yearly data of Total and Economically active population, Employment, Unemployment, Hours of Work, Wages, Labor Cost, Consumer Price Indices, Occupational Injuries, Strikes.
- 3) www.hrmgt.com/welcome2.html – [персональный сайт американского специалиста по управлению персоналом Э. Геннадеса \(Edward H. Hernandez\)](#), где размещены разнообразные материалы, полезные для практической работы менеджера по управлению персоналом, в том числе методические рекомендации, статистические данные, статьи, ссылки на Интернет-ресурсы.
- 4) www.emeraldinsight.com/md.htm – сайт журнала "Management Decision", издаваемого MCB University Press. На сайте представлены материалы и статьи с 1990 года по финансовому менеджменту, стратегии, маркетингу, управлению человеческими ресурсами, предпринимательству, принятию решению и операционному менеджменту.
- 5) www.themanager.org – "The Manager" содержит большое количество ссылок на профессиональные статьи и книги по менеджменту, маркетингу, управлению персоналом. Свободный доступ к материалам исследований ведущих американских бизнес-школ.
- 6) www.interscience.wiley.com – [сайт журнала: "Strategic Management Journal"](#).
- 7) www.hrm.ru – сайт журнала "Кадровый менеджмент".
- 8) www.hr-journal.ru – электронный журнал "Работа с персоналом".
- 9) www.personal-mix.ru – сайт журнала "Персонал-микс".
- 10) www.uptp.ru – сайт журнала "Проблемы теории и практики управления".
- 11) www.zhuk.net – электронный журнал "Управление компанией".
- 12) www.superclub.ru – сайт HR Клуба "СУПЕР".
- 13) www.hrdigest.ru – ежемесячный дайджест для профессионалов в области HR и внутрикорпоративной коммуникации.
- 14) www.ecsocman.edu.ru – федеральный образовательный портал "Экономика, социология, менеджмент".
- 15) www.diversityweb.org – интерактивный образовательный портал.
- 16) www.hr-zone.net, www.hrzone.co.uk – HR-Zone – проводник в мире персонала.
- 17) www.peoplemanagement.co.uk – сайт журнала "People Management".
- 18) www.workforce.com – сайт журнала "Workforce management".
- 19) www.diversityinc.com – сайт журнала "Diversity Inc".

- 20) www.shrm.org – сайт “Society for Human Resource Management”.
- 21) www.hbr.com – сайт журнала “Harvard Business Review”.
- 22) www.mckinseyquarterly.com – сайт журнала “The McKinsey Quarterly”.

Глава 8. Система оценки человеческих ресурсов

Оценка персонала представляет собой процесс установления соответствия качественных характеристик работников (способностей, мотивационных установок, свойств) требованиям должности (рабочего места).

Оценка персонала как внутренний процесс участвует во всех ключевых направлениях (планирование, отбор, стимулирование, развитие) управления персоналом организации и является основной формой контроля достигнутых работником результатов (рис. 21).

Существует **несколько причин необходимости проведения оценки**. Во-первых, она предоставляет информацию, с помощью которой можно принимать решения по вопросам продвижения и зарплаты персонала. Во-вторых, позволяет рассмотреть поведение подчиненного на работе и разработать план корректировки любых недостатков и обеспечивает хорошую возможность пересмотра планов карьеры каждого сотрудника в свете выявленных сильных и слабых сторон.

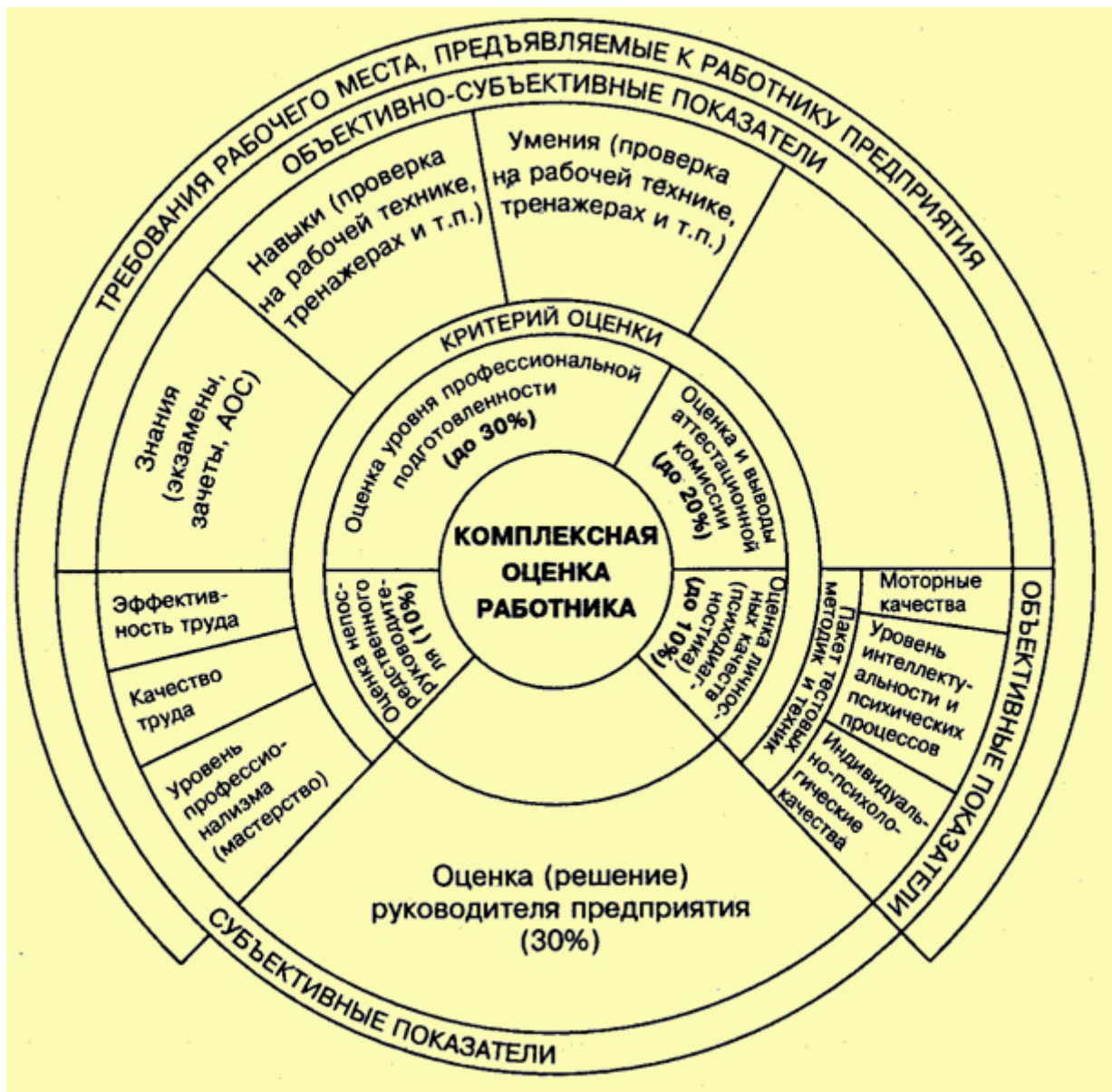


Рисунок 21. Структура комплексной оценки работника³⁴.

Содержание, методы и процедуру комплексной оценки персонала можно представить в виде следующей схемы (рис. 22)³⁵.

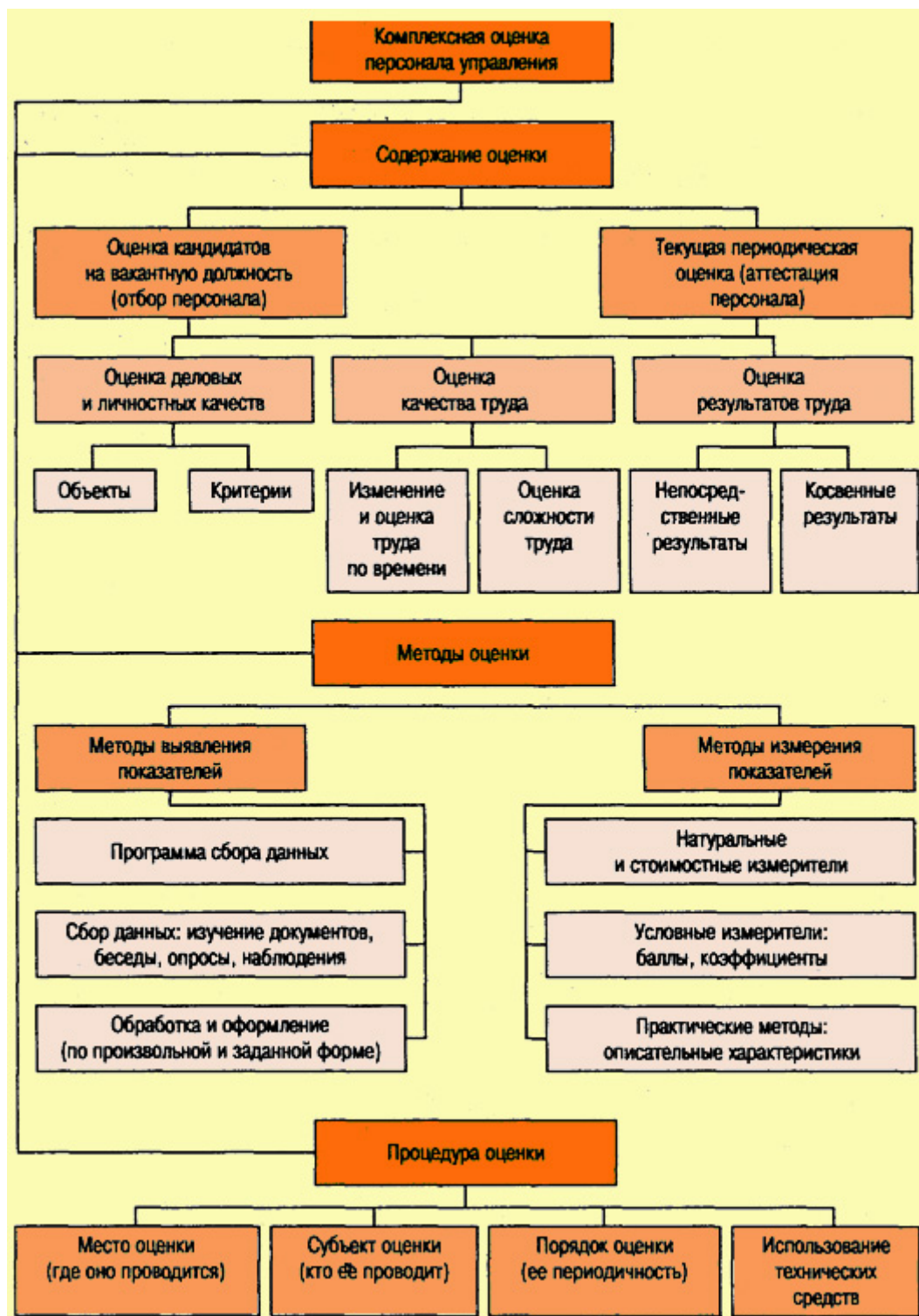


Рисунок 22. Содержание, методы и процедура комплексной оценки персонала

Для проведения оценки персонала современные организации наиболее часто используют процедуру аттестации.

Аттестация персонала – это процедура определения уровня квалификации, знаний, практических навыков, деловых и личностных качеств работника, качества труда и его результатов и установления их соответствия (несоответствия) занимаемой должности.

Аттестация персонала является **юридическим основанием** для переводов, продвижения по службе, награждения, определения размера заработной платы, а также понижения в должности и увольнения работников.

Виды аттестации персонала

Аттестация персонала в зависимости от ее повода бывает четырех видов:

Очередная аттестация.

Является обязательной для всех (как правило, руководителей, специалистов, служащих) категорий персонала. Периодичность проведения очередной аттестации устанавливается внутренним нормативным документом организации – Положением об аттестации персонала. Проводится в зависимости от категории персонала, как правило, не реже 1 раза в 2-3 года.

Аттестация по истечении испытательного срока.

Проводится с целью выработки аргументированных рекомендаций по дальнейшему использованию аттестуемого работника на основе результатов его профессиональной адаптации на новом рабочем месте.

Аттестация при продвижении по службе.

Оценивает потенциальные возможности (в т.ч. способности) работника и уровень его профессиональной подготовки (знаний, навыков, умений) для занятия более высокой должности с учетом требований нового рабочего места и новых обязанностей.

Аттестация при переводе в другое структурное подразделение.

Проводится в тех случаях, когда существенно меняются должностные обязанности, решаемые задачи и требования, предъявляемые новым рабочим местом.

Участники процесса аттестации и их функции (табл. 26)

Функции по проведению аттестации персонала организации распределяются между ее **основными участниками**: руководителями структурных подразделений, службой управления персоналом, аттестационной комиссией, руководителем организации.

Руководители структурных подразделений:

контролируют и осуществляют оценку деятельности работников;
заполняют оценочные формы (отзывы-характеристики) на аттестуемых работников;
принимают участие в заседании аттестационной комиссии.

Служба управления персоналом:

разрабатывает основные принципы оценки персонала и контролирует их реализацию на практике;

осуществляет регламентацию и формализацию всех этапов и процедур аттестации персонала;
предоставляет необходимые документы и материалы на аттестуемых работников в аттестационную комиссию;

осуществляет заполнение аттестационных листов и хранение всей информации по аттестации персонала (в т.ч. в автоматизированных базах данных).

Аттестационная комиссия:

осуществляет непосредственное проведение аттестации;
проводит собеседование с аттестуемыми работниками;
готовит рекомендации по результатам аттестации.

Руководитель организации:

принимает решения по результатам аттестации;
подписывает соответствующие распорядительные документы.

Таблица 26. Пример схемы функциональных взаимосвязей между участниками проведения аттестации персонала³⁶

Наименование функции	Участники проведения аттестации			
	Руководитель организации	Руководитель службы управления персоналом	Руководитель структурного подразделения	Аттестационная комиссия
Определение целей аттестации	Р	О		
Формирование аттестационной комиссии	Р	О		
Издание приказа о проведении аттестации и утверждении состава аттестационной комиссии	Р	О		
Подготовка методик, тестов, технических средств оценки и необходимых бланков		О	У	
Проведение оценки		У	О	
Проведение собеседования с аттестуемым работником		У	У	О
Составление рекомендаций по результатам аттестации		У	У	О
Анализ результатов аттестации		О	У	У
Подготовка		О	У	У

приказа на основании результатов аттестации				
13. Издание приказа по результатам аттестации	Р	О		

Условные обозначения:

Р – принимает решение, издает приказ;

О – организует работу и отвечает за осуществление функции;

У – участвует в ходе реализации функции.

Обязательные условия проведения аттестации

Обязательными условиями проведения аттестации является наличие:

внутреннего нормативного документа, регламентирующего процедуру аттестации;
 профессионально-квалификационных требований и должностных обязанностей, изложенных в должностной инструкции;

четко прописанных критериев оценки;

специально созданной аттестационной комиссии;

открытости и доступности установленных процедур и применяемых методов оценки;

обратной связи с работником и механизма реализации выводов, сделанных на основании аттестации.

Регламент процесса проведения аттестации персонала: основные мероприятия

Основные этапы аттестации персонала организации (табл. 27):

1. Подготовительный.
2. Оценка работника и его трудовой деятельности.
3. Проведение аттестации.
4. Принятие решений по результатам аттестации.

Таблица 27. Регламент процесса проведения аттестации персонала: основные мероприятия

Этап 1. Подготовительный

Основные мероприятия	Сроки проведения	Ответственные за проведение
1. Определение целей и задач аттестации		Руководство организации совместно со службой управления персоналом
2. Разработка (уточнение) пакета регламентирующих документов (Положения о проведении аттестации)		Служба управления персоналом

3. Разработка (уточнение) перечня качеств (профессионально-квалификационных требований к должностям) и критериев оценки (стандартов выполнения работы)		Служба управления персоналом совместно с руководителями структурных подразделений и ведущими специалистами организации
4. Определение категорий персонала (подразделений), составление списков сотрудников, подлежащих аттестации		Служба управления персоналом совместно с руководителями структурных подразделений
5. Составление графика проведения аттестации	Не позднее, чем за один месяц до начала аттестации	Служба управления персоналом
6. Формирование состава аттестационной комиссии		Служба управления персоналом
7. Издание приказа о проведении аттестации	Не позднее, чем за один месяц до начала аттестации	Служба управления персоналом
8. Подготовка отзывов-характеристик на аттестуемых работников		Руководители структурных подразделений
9. Подготовка аттестационных листов на аттестуемых работников и передача их в аттестационную комиссию	Не позднее, чем за две недели до начала аттестации	Служба управления персоналом
10. Обучение членов аттестационной комиссии		Служба управления персоналом
11. Информационно-разъяснительная работа в коллективе организации	Не позднее, чем за один месяц до начала аттестации	Служба управления персоналом совместно с руководителями структурных подразделений
12. Уточнение методик, подготовка технических средств и необходимых бланков для проведения аттестации		Служба управления персоналом

Этап 2. Оценка работника и его трудовой деятельности

Основные мероприятия	Сроки проведения	Ответственные за проведение
1. Проведение оценки работника		Руководители структурных подразделений
2. Передача результатов оценки в аттестационную комиссию		Руководители структурных подразделений

Этап 3. Проведение аттестации

Основные мероприятия	Сроки проведения	Ответственные за проведение
1. Проведение заседания аттестационной комиссии		Аттестационная комиссия
2. Оформление итогового протокола заседания аттестационной комиссии		Секретарь аттестационной комиссии
3. Внесение информации об оценке деятельности работника, прошедшего аттестацию, в аттестационный лист		Служба управления персоналом совместно с руководителями структурных подразделений
4. Ознакомление аттестованного работника с содержанием его аттестационного листа	Не позднее чем через две недели после завершения аттестации	Руководитель структурного подразделения совместно со службой управления персоналом
5. Создание и работа экспертной комиссии по рассмотрению заявлений аттестуемых работников		Служба управления персоналом
6. Занесение материалов аттестации в личные дела работников		Служба управления персоналом

Этап 4. Принятие решений по результатам аттестации

Основные мероприятия	Сроки проведения	Ответственные за проведение
----------------------	------------------	-----------------------------

1. Принятие решений по результатам аттестации	Не позднее, чем через два месяца после проведения аттестации	Руководитель организации
2. Подготовка и издание приказов по личному составу на основании принятых решений по результатам аттестации	Не позднее, чем через два месяца после проведения аттестации	Служба управления персоналом
3. Ознакомление работников под расписку с приказами по личному составу		Служба управления персоналом
4. Анализ результатов проведения аттестации и подготовка аналитического отчета		Служба управления персоналом

Деятельность аттестационной комиссии

В состав аттестационной комиссии входят:

председатель (в зависимости от размера организации, руководитель организации или заместитель руководителя по работе с персоналом);

заместитель председателя (в зависимости от размера организации, заместитель руководителя по работе с персоналом или руководитель службы управления персоналом);

секретарь (сотрудник службы управления персоналом);

члены комиссии (ведущие специалисты подразделений организации, способные компетентно оценить деятельность работников (знающие специфику деятельности аттестуемых работников); представитель профсоюзной организации).

Принятие решений по результатам аттестации

Результаты аттестации могут служить основанием для **принятия решений**:

по продвижению аттестуемого работника на вышестоящую должность;

о зачислении в состав кадрового резерва;

о направлении на обучение или повышение квалификации;

о поощрении за достигнутые успехи;

об увеличении заработной платы;

о переводе на другую работу;

об освобождении от занимаемой должности.

Решения по результатам аттестации принимает и подписывает соответствующие распорядительные документы (приказы, распоряжения) руководитель организации.

Тренинговые задания (кейсы) к главе 8

Задание 1. Освоение метода оценки достижения целей на основе метода управления по целям (МВО). Анализ критериев правильной постановки целей. Выполнение слушателями задания по формулировке целей для различных категорий специалистов. Обсуждение результатов.

Раздаточный материал к практическому заданию

“МЕТОДИКА УПРАВЛЕНИЯ ПО ЦЕЛЯМ (МВО)”

Основные элементы системы управления по целям:

1. Постановка индивидуальных целей.
2. Текущая обратная связь, формирование отчетности работника по достижению индивидуальных целей.
3. Промежуточная оценка результатов деятельности.
4. Итоговая оценка результатов деятельности.

I. Постановка индивидуальных целей

Постановка индивидуальных целей осуществляется по принципу “сверху вниз” по должностной иерархии компании:

- руководитель компании ставит цели своим подчиненным руководителям (среднего звена) на основе стратегических целей Компании;
- руководители среднего звена ставят цели своим подчиненным руководителям структурных подразделений в соответствии с утвержденным бизнес-планом на год;
- непосредственный руководитель и работник на совместной личной встрече определяют основные цели, критерии и сроки их достижения на предстоящий период с учетом квалификации и опыта работника.

Постановка индивидуальных целей на планируемый период проводится одновременно с итоговой оценкой результатов деятельности работника за отчетный период в январе планируемого года.

Перед работником ставятся индивидуальные цели, связанные с:

- выполнением своих функций и должностных обязанностей, решением производственных проблем;
- реализацией конкретных проектов;
- профессиональным совершенствованием и развитием.

Индивидуальные цели руководителя включают как непосредственно им достигаемые цели, так и цели подразделения, которым он руководит.

Как правильно поставить цель?

Правильная (эффективная) цель должна быть:

- специфической или конкретной, то есть для конкретной позиции и человека;
- измеримой или оценимой, то есть должна включать показатель, по которому можно было бы оценить степень ее достижения;
- достижимой, то есть необходимые ресурсы (финансовые, материальные, человеческие) есть в наличии, чтобы достичь поставленной цели;
- реалистичной, то есть, возможности и способности конкретного работника позволяют ему достичь поставленной цели;
- со сроком исполнения, то есть должен быть указан срок, по истечении которого будет проведена оценка, насколько достигнута поставленная цель.

Важное уточнение! Между "функциями" и "целями" работника существует разница.

Категории индивидуальных целей работника:

1. Базовые (регулярные) цели – ставятся в том случае, если работник выполняет повторяющиеся действия в соответствии со своей должностной инструкцией.
2. Цели, направленные на решение проблем – должны отражать: настоящее состояние (что сейчас?), желаемое (что надо?) и действие (что надо сделать?).
3. Инновационные (новаторские) цели – направлены на достижение результатов, которые предполагают улучшение ситуации по сравнению с существующей, даже если исходная ситуация не представляет собой проблему (например, в целях оптимизации).
4. Цели развития – фиксируют обязательства работника по обучению, повышению квалификации, переподготовке.
5. Цели на основе стандартов поведения в соответствии с корпоративной культурой компании.

Рекомендуется ставить не более 4 – 5 целей для каждого работника.

Работник после беседы с непосредственным руководителем заполняет Индивидуальный план, отчет и оценку сотрудника.

Непосредственный руководитель утверждает данный план.

Служба управления персоналом контролирует соблюдение сроков индивидуальных целей, а также процесс постановки индивидуальных целей, оказывает консультационную помощь.

II. Текущая обратная связь

Данный элемент – основа системы УПЦ и самая неформализованная ее часть.

Текущая обратная связь может осуществляться в форме:

- еженедельной планерки;
- рабочих пятиминуток в конце (начале) каждого рабочего дня;
- непрерывного графика совещаний в течение рабочего дня.

Текущая обратная связь осуществляется в свободной форме и направлена на решение следующих задач:

- информирование работника о ходе реализации целей, стоящих перед подразделением и Компанией;
- обсуждение конкретных действий работника, связанных с реализацией целей и функций подразделения и его индивидуальных целей;
- корректировка текущих целей и действий работника в связи с изменением ситуации (в случае необходимости);
- обсуждение с работником конкретных примеров его эффективной и неэффективной работы, определение путей повышения эффективности.

На основании результатов обсуждения непосредственный руководитель может внести изменения или дополнить индивидуальные цели деятельности работника.

Эти изменения и дополнения отражаются в индивидуальном плане работника.

III. Промежуточная оценка результатов деятельности

Представляет собой выставление рейтинга по пятибалльной шкале, который базируется на оценке степени достижения отдельных целей с учетом их значимости в истекший период.

При оценке результатов деятельности руководителя принимается во внимание как выполнение им своих индивидуальных целей, так и результаты деятельности подразделения.

Непосредственный руководитель производит промежуточную оценку деятельности работника в июле отчетного года в ходе собеседования.

Работник перед проведением промежуточной оценки комментирует достижение индивидуальных целей в разделе 1 "Индивидуального плана" и проводит самооценку результатов своей деятельности в форме рейтинга во 2 разделе "Индивидуального плана" и направляет его непосредственному руководителю.

В процессе оценки непосредственный руководитель и работник обсуждают:

- достижение индивидуальных целей работника в истекшем периоде, его сильные и слабые стороны;
- личный вклад работника в достижение целей подразделения и компании;
- выполняемые работником функциональные обязанности;
- основные профессиональные достижения работника, приобретенный опыт, знания, умения, навыки;
- основания выставления рейтинга работника;
- индивидуальный план на следующий период.

В ходе оценки выявляются реальные и нереальные критерии достижения целей. Для этого необходимо определять не менее трех уровней достижения цели:

- наиболее вероятный;
- пессимистичный;
- оптимистичный.

Непосредственный руководитель по итогам собеседования выставляет рейтинг промежуточной оценки и заполняет раздел 2 "Индивидуального плана" работника.

В процессе промежуточной оценки руководитель может производить корректировку и дополнение индивидуальных целей на предстоящее полугодие.

Непосредственный руководитель направляет результаты промежуточной оценки в службу управления персоналом.

В случае несогласия с промежуточной оценкой работник обращается в службу управления персоналом, которая делает запрос непосредственному руководителю с просьбой представить подробное обоснование выставленного рейтинга. В случае сохранения разногласий по выставленному рейтингу окончательное решение принимает руководитель компании.

Служба управления персоналом контролирует соблюдение сроков промежуточной оценки результатов деятельности, единообразие подходов, обобщает результаты промежуточной оценки, направляет непосредственному руководителю рекомендации по улучшению процедуры промежуточной оценки и представляет для утверждения руководителю компании.

IV. Итоговая оценка результатов деятельности

Непосредственный руководитель производит итоговую оценку деятельности работника в ходе собеседования одновременно с постановкой целей на следующий период. Итоговая оценка представляет собой оценку по критериям 3 и определение рейтинга.

Базируется на конкретных результатах деятельности работника и его вкладе в успех подразделения за прошедший год, оценке приобретенного опыта и важных для успешного осуществления деятельности знаний, навыков и умений, способствующих решению более сложных и ответственных задач.

При выставлении итогового рейтинга учитывается рейтинг промежуточной оценки и объективные обстоятельства трудовой деятельности работника.

Непосредственный руководитель выносит рекомендации по результатам оценки в разделе 3.2. "Индивидуального плана" работника о:

- повышении заработной платы и (или) другом поощрении по результатам работы, предусмотренном ТК РФ или локальными нормативными актами компании;
- зачислении в кадровый резерв;
- ротации;
- профессиональном развитии сотрудника;
- соответствии занимаемой должности.

Работник перед проведением итоговой оценки комментирует достижение целей в разделе 1 "Индивидуального плана" и проводит самооценку результатов деятельности в форме рейтинга.

Непосредственный руководитель по итогам собеседования проводит оценку работника в соответствии с критериями итоговой оценки, выставляет рейтинг итоговой оценки и фиксирует результаты оценки по критериям, при необходимости выносит рекомендации и представляет результаты итоговой оценки работников для утверждения руководством.

Служба управления персоналом контролирует соблюдение сроков итоговой оценки результатов деятельности, единообразие подходов, обобщает результаты итоговой оценки, направляет руководителям рекомендации по улучшению процедуры итоговой оценки и представляет для утверждения руководителю компании.

Коллекция ссылок на Интернет-ресурсы к главе 8

- 1) www.thefutureofwork.net – "The Future of Work" – сайт организации, действующей с 2002 г., объединяет исследователей, специалистов в области информационных технологий и управления персоналом (в основном из США). Членами организации являются как крупные корпорации (в том числе Boeing Corporation, IBM, Hewlett Packard), так и представители малого бизнеса.
- 2) <http://laborsta.ilo.org> – "LABORASTA: ILO Bureau of Statistics Databases" – базы данных Международной организации труда (МОТ). В свободном доступе представлены следующие материалы: Yearly data of Total and Economically active population, Employment, Unemployment, Hours of Work, Wages, Labor Cost, Consumer Price Indices, Occupational Injuries, Strikes.
- 3) www.hrmt.com/welcome2.html – [персональный сайт американского специалиста по управлению персоналом Э. Геннадеса \(Edward H. Hernandez\)](#), где размещены разнообразные материалы, полезные для практической работы менеджера по управлению персоналом, в том числе методические рекомендации, статистические данные, статьи, ссылки на Интернет-ресурсы.
- 4) www.emeraldinsight.com/md.htm – сайт журнала "Management Decision", издаваемого MCB University Press. На сайте представлены материалы и статьи с 1990 года по финансовому менеджменту, стратегии, маркетингу, управлению человеческими ресурсами, предпринимательству, принятию решению и операционному менеджменту.
- 5) www.themanager.org – "The Manager" содержит большое количество ссылок на профессиональные статьи и книги по менеджменту, маркетингу, управлению персоналом. Свободный доступ к материалам исследований ведущих американских бизнес-школ.
- 6) www.interscience.wiley.com – сайт журнала: "Strategic Management Journal".
- 7) www.hrm.ru – сайт журнала "Кадровый менеджмент".
- 8) www.hr-journal.ru – электронный журнал "Работа с персоналом".
- 9) www.personal-mix.ru – сайт журнала "Персонал-микс".

- 10) www.uptp.ru – сайт журнала “Проблемы теории и практики управления”.
- 11) www.zhuk.net – электронный журнал “Управление компанией”.
- 12) www.superclub.ru – сайт HR Клуба “СУПЕР”.
- 13) www.hrdigest.ru – ежемесячный дайджест для профессионалов в области HR и внутрикорпоративной коммуникации.
- 14) www.ecsocman.edu.ru – федеральный образовательный портал “Экономика, социология, менеджмент”.
- 15) www.diversityweb.org – интерактивный образовательный портал.
- 16) www.hr-zone.net, www.hrzone.co.uk – HR-Zone – проводник в мире персонала.
- 17) www.peoplemanagement.co.uk – сайт журнала “People Management”.
- 18) www.workforce.com – сайт журнала “Workforce management”.
- 19) www.diversityinc.com – сайт журнала “Diversity Inc”.
- 20) www.shrm.org – сайт “Society for Human Resource Management”.
- 21) www.hbr.com – сайт журнала “Harvard Business Review”.
- 22) www.mckinseyquarterly.com – сайт журнала “The McKinsey Quarterly”.

Глава 9. Оценка эффективности управления человеческими ресурсами

Существующие подходы к оценке эффективности реализации функций управления человеческими ресурсами в компании

Стандартного способа для определения эффективности реализации функций управления человеческими ресурсами и работы кадровой службы нет ни в России, ни в мире. Чаще всего на Западе используются следующие процедуры: экспертная оценка, оценка отдачи на инвестиции в персонал (ROI), метод бенчмаркинга, методики Джека Филлипса и Дейва Ульриха. Каждый из подходов имеет свои плюсы и минусы, некоторые схожи между собой.

Модель Д. Ульриха

Методики американского специалиста по управлению человеческими ресурсами Дэйва Ульриха довольно популярны на Западе. Д. Ульрих предлагает пять способов измерения эффективности кадровой службы.

1. Показатель производительности на единицу сырья, одного работника или единицу зарплаты. Так же можно оценить развивающиеся процедуры. Предположим, руководитель компании отправляет сотрудника на курсы, тот после обучения начинает работать в несколько раз продуктивнее. Значит, можно говорить, что учеба прошла успешно. Достоверность данного подхода довольно спорна. Например, очень трудно определить, что именно обучение, а не иные факторы повлияли на производительность.

2. Показатели скорости бизнес-процессов. Например, прохождения различных процедур или технологического цикла по сравнению с другими компаниями. По сути, это разновидность бенчмаркинга, со всеми присущими данной методике недостатками. К тому же, чтобы измерить скорость бизнес-процессов, следует для начала их четко описать.

3. Расходы и иные результаты при проведении специальных программ и инициатив — аналог ROI.

4. Навыки работников, лояльность, моральный климат в коллективе. Параметры оцениваются с помощью анкетирования, тестирования или интервью. Результаты подобной оценки могут оказаться достаточно яркими. Предположим, год назад климат в коллективе был один, теперь другой. Однако и тут понять, что вызвало изменения – работа HR-менеджеров или другие факторы, крайне сложно.

5. “Организационные возможности” — еще одна модификация бенчмаркинга. Здесь сравнивается скорость бизнес-процесса до нововведений и после. Д. Ульрих полагает, что кадровая служба должна управлять изменениями в компаниях. По его мнению, HR-менеджерам необходимо, с одной стороны, сдерживать агрессивных управленцев, “раскрывать” закрытых, с другой — постоянно развивать персонал в условиях изменений.

Модель Дж. Филлипса

В западных компаниях при подсчете возврата инвестиций в HR-службу нередко применяют комплексную методику Джека Филлипса, американского специалиста по управлению человеческими ресурсами. Дж. Филлипс предложил пять формул определения эффективности кадровой службы.

1. Оценка инвестиций в HR-подразделение = расходы службы персонала / операционные расходы.

2. Оценка инвестиций в HR-подразделение = расходы службы персонала / количество работников.

3. Показатель отсутствия на рабочем месте = прогулы + количество сотрудников, уволившихся неожиданно.

4. Показатель удовлетворенности — число удовлетворенных своей работой сотрудников, выраженное в процентах. Определяется методом анкетирования или опроса.

5. Критерий, определяющий единство и согласие в компании. Подсчитывается на основе статистических данных по производительности и оценке эффективности труда.

По мнению ряда экспертов, отдельные показатели Дж. Филлипса оказываются не слишком эффективными. Например, пятый в российских условиях вычислить практически невозможно. Отечественные компании, как правило, не ведут подобной статистики. Методики Дж. Филлипса успешно работают в компаниях, где хорошо поставлен регулярный менеджмент — что в России встречается нечасто.

Оценка финансовой эффективности затрат на персонал – отдачи на инвестиции в персонал (Return of investment (ROI) on human capital)

Популярный в последнее время показатель “отдача инвестиций” применяется практически в любых сферах бизнеса, в том числе и в управлении человеческими ресурсами. Рассчитывается по формуле: $ROI = (\text{доход} - \text{затраты}) / \text{затраты} * 100\%$.

Это достаточно трудоемкий способ оценки. При подсчете необходимо учитывать не только стоимость конкретного мероприятия, но также и косвенные расходы, связанные с его проведением. Допустим, затраты на обучение персонала включают и транспортные расходы, и командировочные, а также недополученную прибыль из-за отсутствия сотрудников на рабочих местах и др.

Метод бенчмаркинга

При использовании этого подхода показатели деятельности HR-служб сравниваются с аналогичными данными других компаний, работающих на рынке. За рубежом подобная практика достаточно популярна внутри различных ассоциаций и пулов. Для проведения оценки внутри объединения формируется проектная команда из экспертов. Они запрашивают в компаниях-участниках ассоциации необходимые для работы документы и собирают мнения о HR-службе у сотрудников оцениваемых компаний. Опрос проводится конфиденциально. После обработки данных компаниям предоставляется обобщенная статистика, ее можно сравнить с собственными показателями, которые подобраны экспертами (табл. 28).

По мнению ряда консультантов, данная методика, несмотря на ее популярность, имеет больше минусов, чем плюсов. Например, считается, что подобная оценка не может оказаться точной, поскольку сравниваются компании с различной спецификой деятельности. Кроме того, в России метод бенчмаркинга применять пока рано. Если за рубежом данные собираются честно, то российские компании, как правило, не хотят полностью открываться и желают приукрасить свою деятельность. К тому же подобная работа требует больших затрат. В Европе участие в проекте обходится в 8-10 тыс. евро для каждой компании.

Экспертные оценки

Возможно собственными силами, без привлечения консультантов, опросить руководителей подразделений и выяснить, что они думают о менеджерах по персоналу, работающих в компании. В анкеты обычно включают общие вопросы ("Довольны ли вы работой HR-службы?") и частные ("Насколько профессионально, с вашей точки зрения, было проведено конкретное мероприятие?"). Подобная процедура может проходить один раз или регулярно, если в компании постоянно оценивают все подразделения. Достоинства данной методики в простоте реализации и отсутствии необходимости привлекать дополнительные ресурсы. Минус — неизбежный субъективизм в оценках.

Таблица 28. Эталонные показатели эффективности программ по УЧП Saratoga Institute (1999 год)³⁷

1. Организационная эффективность	
Фактор прибыли	Прибыль / Общее число эквивалентов полной занятости
Фактор расходов	Операционные расходы / Общее число эквивалентов полной занятости
Фактор поступлений	(Прибыль – Операционные расходы) / Общее число эквивалентов полной занятости
Добавленная стоимость человеческого капитала	Прибыль – (Операционные расходы – [Расходы на компенсации + Расходы на льготы*]) / Общее число эквивалентов полной занятости
Коэффициент окупаемости инвестиций в человеческий капитал	Прибыль – (Операционные расходы – [Расходы на компенсации + Расходы на льготы*]) / (Расходы на компенсации + Расходы на льготы*)
2. Структура человеческих ресурсов	
Процент расходов на человеческие ресурсы	Расходы на человеческие ресурсы / Операционные расходы
Коэффициент эквивалентов полной занятости человеческих ресурсов	Общее число эквивалентов полной занятости / Общее число эквивалентов полной занятости человеческих ресурсов
Процент сотрудников с ненормированным рабочим днем	Эквиваленты полной занятости сотрудников с ненормированным рабочим днем / Общее число эквивалентов полной занятости сотрудников

Фактор инвестиций в человеческие ресурсы	Расходы на человеческие ресурсы / Общее число эквивалентов полной занятости
Уровень текучести среди сотрудников	Число уволившихся / Общее число сотрудников
Упадок структуры человеческого капитала	Эквиваленты полной занятости человеческих ресурсов по категориям / Общее число эквивалентов полной занятости
3. Компенсации	
Процент зарплат к прибыли	Расходы на зарплаты / Прибыль
Процент всех компенсаций к прибыли	(Расходы на компенсации + Расходы на льготы*) / Прибыль
Процент всех расходов на рабочую силу к прибыли	(Расходы на компенсации + Расходы на льготы* + Другие расходы на рабочую силу) / Прибыль
Процент расходов на зарплату к прибыли	Расходы на компенсацию / Операционные расходы
Процент всех расходов на компенсации	(Расходы на компенсации + Расходы на льготы*) / Операционные расходы
Процент всех расходов на рабочую силу от всех расходов компании	(Расходы на компенсации + Расходы на льготы* + Другие расходы на рабочую силу) / Операционные расходы
Фактор компенсаций	Расходы на компенсации / Общее число сотрудников
Фактор компенсаций супервайзерам	Расходы на компенсации супервайзерам / Общее число сотрудников управленческого уровня
Процент компенсаций супервайзерам	Расходы на компенсации супервайзерам / Общая сумма компенсаций
Фактор компенсаций руководителям	Расходы на компенсации руководителям / Общее число руководителей
Процент компенсаций руководителям	Расходы на компенсации руководителям / Общая сумма компенсаций
4. Льготы	
Процент льгот к прибыли	Расходы на льготы / Прибыль
Процент льгот от расходов	Расходы на льготы / Операционные расходы
Процент льгот от компенсаций	Расходы на льготы / Общая сумма компенсаций

Фактор охраны здоровья	Расходы на медицинские и подобные им льготы / Общее число работников, которые пользуются этими льготами
Фактор компенсаций рабочим	Расходы на компенсации рабочим / Общее число рабочих
Упадок расходов на льготы	Расходы на льготы по категориям / Расходы на льготы
5. Увольнения	
Уровень увольнений	(Добровольные увольнения + Принудительные увольнения) / Общее число сотрудников
Уровень добровольных увольнений	Добровольные увольнения / Общее число сотрудников
Уровень принудительных увольнений	Принудительные увольнения / Общее число сотрудников
Добровольные увольнения по стажу работы	Добровольные увольнения по стажу работы по категориям / Добровольные увольнения
6. Кадровое обеспечение	
Уровень внешних приобретений	(Нанятые извне впервые + Нанятые извне заместители) / Общее количество сотрудников
Уровень внутренних приобретений	(Нанятые изнутри впервые + Нанятые изнутри заместители) / Общее число сотрудников
Уровень поступлений из колледжей	(Нанятые из колледжей впервые + Нанятые из колледжей заместители) / Общее число сотрудников
Уровень внешних добавлений	Нанятые извне впервые / Общее число сотрудников
Уровень внутренних добавлений	Нанятые изнутри впервые / Общее число сотрудников
Уровень добавлений из колледжей	Нанятые из колледжей впервые / Общее число сотрудников
Уровень внешних замещений	Нанятые извне замещать / Общее число сотрудников
Уровень внутренних замещений	Нанятые изнутри замещать / Общее число сотрудников
Уровень замещений из колледжей	Нанятые из колледжей замещать / Общее число сотрудников
Внешние расходы на	(Расходы на наем извне x Фактор 1.1) / Число нанятых

нанятого сотрудника	извне
Внутренние расходы на нанятого сотрудника	(Расходы на наем изнутри x Фактор 1.1) / Число нанятых изнутри
Расходы на нанятого из колледжа сотрудника	(Расходы на наем в колледже x Фактор 1.1) / Число нанятых из колледжей
Внешние расходы на срыв найма	Расходы на внешний наем по категориям / (Расходы на наем извне x Фактор 1.1)
Внутренние расходы на срыв найма	Расходы на наем изнутри по категориям / (Расходы на наем изнутри x Фактор 1.1)
Внешнее время на заполнение	Внешние дни на заполнение / Нанятые извне
Внутреннее время на заполнение	Внутренние дни на заполнение / Нанятые изнутри
Внешнее время на начало работы	Внешние дни до начала / Нанятые извне
Внутреннее время на начало работы	Внутренние дни до начала / Нанятые изнутри
Уровень приема предложений работы внешними кандидатами	Принятые внешними кандидатами предложения / Все сделанные вовне предложения
Уровень приема предложений работы кандидатами из колледжей	Принятые кандидатами из колледжей предложения / Все сделанные в колледжи предложения
Процент бонусов при поступлении на работу	Все принятые кандидаты, получающие бонусы при приеме / Все принятые на работу
Процент бонусов при поступлении на работу для руководителей	Все принятые руководители, получающие бонусы при приеме / все принятые на работу руководители
7. Обучение и развитие	
Процент сотрудников, прошедших обучение	Число прошедших тренинг сотрудников / Общее число сотрудников
Фактор расходов на обучение	Все расходы на обучение / Число прошедших обучение сотрудников
Процент расходов на обучение	Все расходы на обучение / Расходы на деятельность

Фактор инвестиций в обучение	Все расходы на обучение / Общее число сотрудников
Коэффициент обучающего персонала	Все эквиваленты полной занятости / Эквиваленты полной занятости обучающего персонала
Расходы на обучение в час	Все расходы на обучение / Все часы обучения
Процент часов внутреннего обучения персонала	Часы обучения, предоставленные внутреннему штату / Все часы обучения
Процент часов внешнего обучения персонала	Часы обучения, предоставленные внешнему штату / Все часы обучения

* Выплаты за время, которое сотрудник не работал, следует вычитать из расходов на льготы, поскольку они включены в расходы на зарплату.

Аутсорсинг в управлении человеческими ресурсами (табл. 29, 30)

Таблица 29. Основные причины аутсорсинга (в %) ³⁸

Причины аутсорсинга	Цели достигнуты	Цели не достигнуты	Прошло слишком мало времени, чтобы сказать определенно
Увеличение эффективности затрат	82	5	13
Снижение административных издержек	75	8	17
Извлечение выгоды от применения технологических новшеств	82	7	11
Улучшение обслуживания клиентов	70	19	11
Переориентация отдела по работе с персоналом на планирование и разработку стратегии	66	15	19
Возможность сосредоточиться на вопросах бизнеса	63	21	16
Снижение накладных расходов компании	82	9	9
Бесперебойная реализация услуг	47	38	15

Недостаток штатных сотрудников	69	27	4
Повышение удовлетворенности участников	54	27	19
Сокращение времени отклика на запрос	59	29	12
Контроль рисков, связанных с нарушением закона, большее соответствие товаров ГОСТам	53	29	8
Более гибкое обслуживание специальных потребностей	41	38	11
Увеличение точности	49	41	10
Более точное значение затрат на администрирование	45	44	11
Реализация управления общим качеством	17	71	12

Таблица 30. Доля успешных попыток аутсорсинга

Причины аутсорсинга	Доля, %
Наиболее общие причины	
Улучшение деятельности отдела по работе с персоналом	91
Доступ к технологиям	74
Доступ к новшествам	70
Второстепенные причины	
Предсказуемые затраты на отдел по работе с персоналом	36
Увеличение гибкости	34
Уменьшение затрат на администрирование в пересчете на одного административного работника	31
Наименее важные причины	
Снижение рисков	44
Перестройка и перефокусирование ресурсов отдела по работе с персоналом	42
Уменьшение затрат на администрирование в пересчете на одного	41

административного работника	
Основные критерии, отраженные в соглашении по качеству	
Предсказуемые затраты на отдел по работе с персоналом	76
Уменьшение затрат на администрирование в пересчете на одного административного работника	70
Доступ к технологиям	54

Тренинговые задания (кейсы) к главе 9

Задание 1. Разработка состава ключевых показателей результативности (эффективности) деятельности компании в области управления человеческими ресурсами. Задание выполняется индивидуально на примере компаний, в которых работают слушатели. Индивидуальная презентация и обсуждение результатов.

Коллекция ссылок на Интернет-ресурсы к главе 9

1) www.thefutureofwork.net – “The Future of Work” – сайт организации, действующей с 2002 г., объединяет исследователей, специалистов в области информационных технологий и управления персоналом (в основном из США). Членами организации являются как крупные корпорации (в том числе Boeing Corporation, IBM, Hewlett Packard), так и представители малого бизнеса.

2) <http://laborsta.ilo.org> – “LABORASTA: ILO Bureau of Statistics Databases” – базы данных Международной организации труда (МОТ). В свободном доступе представлены следующие материалы: Yearly data of Total and Economically active population, Employment, Unemployment, Hours of Work, Wages, Labor Cost, Consumer Price Indices, Occupational Injuries, Strikes.

3) www.hrmgt.com/welcome2.html – [персональный сайт американского специалиста по управлению персоналом Э. Геннандеса \(Edward H. Hernandez\)](#), где размещены разнообразные материалы, полезные для практической работы менеджера по управлению персоналом, в том числе методические рекомендации, статистические данные, статьи, ссылки на Интернет-ресурсы.

4) www.emeraldinsight.com/md.htm – сайт журнала “Management Decision”, издаваемого MCB University Press. На сайте представлены материалы и статьи с 1990 года по финансовому менеджменту, стратегии, маркетингу, управлению человеческими ресурсами, предпринимательству, принятию решению и операционному менеджменту.

5) www.themanager.org – “The Manager” содержит большое количество ссылок на профессиональные статьи и книги по менеджменту, маркетингу, управлению персоналом. Свободный доступ к материалам исследований ведущих американских бизнес-школ.

6) www.interscience.wiley.com – [сайт журнала: “Strategic Management Journal”](#).

7) www.hrm.ru – сайт журнала “Кадровый менеджмент”.

8) www.hr-journal.ru – электронный журнал “Работа с персоналом”.

9) www.personal-mix.ru – сайт журнала “Персонал-микс”.

10) www.uptp.ru – сайт журнала “Проблемы теории и практики управления”.

11) www.zhuk.net – электронный журнал “Управление компаниями”.

- 12) www.superclub.ru – сайт HR Клуба “СУПЕР”.
- 13) www.hrdigest.ru – ежемесячный дайджест для профессионалов в области HR и внутрикорпоративной коммуникации.
- 14) www.ecsocman.edu.ru – федеральный образовательный портал “Экономика, социология, менеджмент”.
- 15) www.diversityweb.org – интерактивный образовательный портал.
- 16) www.hr-zone.net, www.hrzone.co.uk – HR-Zone – проводник в мире персонала.
- 17) www.peoplemanagement.co.uk – сайт журнала “People Management”.
- 18) www.workforce.com – сайт журнала “Workforce management”.
- 19) www.diversityinc.com – сайт журнала “Diversity Inc”.
- 20) www.shrm.org – сайт “Society for Human Resource Management”.
- 21) www.hbr.com – сайт журнала “Harvard Business Review”.
- 22) www.mckinseyquarterly.com – сайт журнала “The McKinsey Quarterly”.

Хрестоматийные статьи по тематике курса

Статья 1. Опарина Н. Стратегический HR-анализ.

Источник: Журнал “Кадровый менеджмент”, 02.04.2004 – www.hrm.ru

В современных условиях, характеризующихся высоким уровнем неопределенности и частыми глубинными изменениями, классический процесс стратегического планирования часто не отражает реальную ситуацию. Однако это означает не отказ от составления долгосрочных планов, в том числе и в области кадрового менеджмента, а, скорее, смещение приоритетов в сторону стратегического анализа. Его важность также возрастает в связи с развитием роли HR-менеджера как стратегического партнера руководителей высшего звена.

В рамках стратегического HR-анализа, в первую очередь, необходимо учитывать следующие факторы:

- стратегические намерения;
- прогноз проблем, с которыми организация столкнется в будущем при реализации своего стратегического видения, в том числе в сфере бизнеса человеческих ресурсов;
- стратегическое позиционирование компании, при котором она будет способна справиться с будущими проблемами;
- ключевые приоритеты в области управления человеческими ресурсами для достижения стратегических целей.

Стратегические намерения представляют собой картину ситуации в компании в будущем, в которую включены и в которой описаны все внешние и внутренние составляющие бизнеса, в том числе и факторы, связанные с персоналом. Для определения стратегических намерений необходимо ответить на следующие вопросы:

- Кто мы сейчас, и кем мы хотим стать?
- Каким бизнесом мы занимаемся, и какова цель нашего бизнеса?

- Где и в каком качестве мы хотим оказаться в будущем?

Стратегические намерения формализуются через создание трех основополагающих стратегических документов:

- миссии;
- видения;
- ценностей.

Прогноз будущего компании и возможных проблем составляется на основе сценарного планирования, которое должно учитывать различные альтернативы развития событий, как во внешней среде, так и в бизнесе.

В связи с высоким уровнем неопределенности, компании не всегда удается расписать детальный стратегический план. Скорее здесь речь может идти о стратегическом позиционировании, которое обеспечивает возможность быстро и эффективно реагировать на изменения внутренней и внешней среды.

Определение ключевых приоритетов в области управления человеческими ресурсами и формулирование HR-стратегии должно вытекать из стратегического намерения и позиционирования компании, а не служить исключительно решению собственных задач службы управления человеческими ресурсами.

Ключевые приоритеты, связанные со стратегическими намерениями, не должны быть излишне детализированы. Они призваны отражать процессы, происходящие на корпоративном уровне и давать возможность ответить на следующие вопросы:

- Насколько менеджеры разделяют ключевые ценности компании?
- Насколько персонал компании квалифицирован для достижения стратегических целей?
- Насколько организационная структура, бизнес-процессы, политики и процедуры соответствуют стратегическим намерениям и будущему компании?
- Насколько в компании выделены ключевые бизнес-процессы, планируется ли аутсорсинг непрофильных функций?

Ключевые приоритеты, связанные со стратегическим позиционированием, должны быть более детализированы в рамках альтернативных сценариев. Некоторые из них наверняка будут включены в список основных показателей бизнеса:

- Может ли компания быстро увеличить или сократить штат в соответствии с альтернативными сценариями?
- Каково примерное соотношение штатных, внештатных и временных сотрудников?
- Как быстро можно достичь необходимого уровня квалификации персонала?
- Как увольнения повлияют на социальную обстановку?

Основные действия в рамках стратегического HR-анализа на уровне компании таковы:

- разработка миссии, видения, ценностей;
- постановка стратегических целей, в том числе в области управления человеческими ресурсами;
- создание альтернативных сценариев;
- оценка миссии, видения и ценностей в соответствии с каждым сценарием;
- оценка человеческих ресурсов, политик и процедур в соответствии с каждым сценарием;
- определение разрыва между существующим положением дел и будущим, в том числе в области управления человеческими ресурсами;
- формулирование необходимых изменений для достижения целей компании;
- разработка детальных планов действий для реализации изменений.

На уровне HR-службы:

- определение составляющих миссии и видения, относящихся к персоналу, а также "белых пятен" и несоответствий;
- определение соответствия корпоративной культуры ключевым корпоративным ценностям; а также "белых пятен" и несоответствий;
- определение всех вопросов, относящихся к области кадрового менеджмента в альтернативных сценариях, а также "белых пятен" и несоответствий;
- определение всех вопросов, относящиеся к персоналу в стратегическом позиционировании компании, а также "белых пятен" и несоответствий;
- разработка план действия для устранения "белых пятен" и несоответствий.

Таким образом, процесс стратегического HR-планирования сводится к определению стратегических намерений и позиционирования компании.

При этом на примере основных действий становится очевидным, что HR-менеджер, не являющийся стратегическим партнером в команде руководителей высшего звена и не участвующий в принятии решений, не может поддерживать процессы стратегического планирования и управления собственной службой и эффективно реализовывать процесс изменений в организации.

Статья 2. Война за таланты

Источник: Журнал "Секрет фирмы", июль 2004 –
http://www.createbrand.ru/biblio/marketing/war_za_talanti.html

Крупные компании давно предпринимают серьезные усилия и тратят огромные деньги, чтобы получить успешных менеджеров. Но в последнее время расстановка сил в этой войне заметно изменилась – в сражение за лучшие кадры вступил средний бизнес. Пока средние компании не могут тягаться с крупными корпорациями размерами зарплат, но им есть что предложить потенциальным соискателям. Те, в свою очередь, уже успели оценить огромный потенциал среднего бизнеса как перспективного работодателя.

Персональный вопрос.

"Это жестокая и кровавая битва, и вскоре она станет еще острее. Позволить, чтобы тебя обошли в этой борьбе, означает в конечном итоге катастрофу. Поэтому следует пока не поздно поставить ваш бизнес на военные рельсы", – пишет автор книги "Битва за персонал" Майк Джонсон. Он имеет в виду явление, которое с легкой руки консультантов McKinsey получило название "война за таланты". С каждым годом в нее вовлекается все больше компаний, и западные "охотники за головами" утверждают, что в течение трех ближайших лет до 70% нынешних руководителей оставят свою работу ради "новых пастбищ".

Российским фирмам тоже хорошо знакомо чувство кадрового голода. Но если до сих пор в "войне за таланты" участвовали в основном крупные компании, то в последнее время поле битвы стало значительно шире – в сражение вступил средний бизнес. "Мы уже год не можем нанять директора по маркетингу. И когда нашли подходящего кандидата, акционеры в буквальном смысле были готовы платить ему столько, сколько он скажет. Но он, к сожалению, отказался обсуждать даже самую возможность перехода", – говорит генеральный директор компании с годовым оборотом \$50 млн.

Критерии среднего бизнеса довольно размыты. Большинство экспертов сходятся на том, что средний бизнес – это компании с годовым оборотом от \$30–50 до \$150 млн. (торговые фирмы, автомобильные дилеры, небольшие производственные компании и т. п.). Хотя эти границы довольно условны, многое зависит и от отрасли. Например, в рознице оборачиваемость товаров выше, чем в других отраслях, поэтому оборот в \$300–400 млн. еще не означает, что компания стала крупной.

Как говорит партнер компании RosExpert Executive Search Игорь Шехтерман, "почти 20% наших клиентов – компании из среднего бизнеса. За последние год-два обращений от них стало заметно больше, и у нас даже не хватает ресурсов, чтобы отрабатывать все заявки, приходится иногда отказывать". Эту же тенденцию отмечает и старший партнер компании Ward Howell International Георгий Абдушелишвили: "Представители среднего бизнеса составляют примерно 40–50% наших клиентов, тогда как еще несколько лет назад их было не больше 25%. Рост произошел почти в два раза, и этот рынок будет только увеличиваться. Они действительно растут очень быстро и хотят нанимать сильных управленцев". Фактически со средними компаниями сегодня происходит то же самое, что еще недавно происходило с крупными.

Повод к войне

Главный фактор, вовлекающий средние компании в войну за таланты, – рост конкуренции, которая усиливается с каждым годом. Кроме того, среднему бизнесу зачастую не хватает ресурсов, чтобы сделать дальнейший качественный рывок. Для этого в компанию должны прийти специалисты, которые могут наладить регулярный менеджмент. Как говорит партнер компании RosExpert Executive Search Сергей Мартянов, "некоторые из наших клиентов планируют через два-три года продать бизнес либо найти инвестора. Поэтому сегодня они хотят нанять людей, которые уже поработали в крупных компаниях и знают, как сделать бизнес более правильным и прозрачным, чтобы привлечь стратегического инвестора".

По словам партнера компании BPO Executive Search & Consulting Юлии Бевзенко, этап сверхприбылей давно прошел и среднему бизнесу приходится тщательно считать деньги. А время и компетенции владельца не безграничны. На старте бизнеса в компании, как правило, работает "кто придется", но на этапе роста в составе сотрудников должны произойти количественные и качественные изменения. Необходимы люди, обладающие большим набором знаний, умений и навыков.

В этом плане показательна для среднего бизнеса история группы компаний "Росити". Сегодня она объединяет несколько направлений в сегменте b2b – производство строительных материалов, оборудование для предприятий общественного питания под маркой "Рада", а также торговлю и техническое обслуживание предприятий общепита. Председатель совета директоров "Росити" Владимир Гиршфельд начал бизнес вместе со своим компаньоном, и долгое время они обходились кадрами "старой закалки". Менеджеров поначалу подбирали самостоятельно, причем большинство из них были иногородние – компания делала ставку на "эффект эмигранта", когда человеку на новом месте приходится доказывать, что он на что-то способен. На тот момент подобный подход себя вполне оправдывал. "Мы брали людей, приехавших из Вологды, Новосибирска, других городов. Их можно было зажечь не только деньгами, но и интересными проектами, – отмечает Гиршфельд. – Правда, на зарплатах мы особенно не сэкономили".

В какой-то момент у компании оказалось слишком много разных активов. "Например, мы стали акционерами завода медоборудования в Саранске и не знали, что с ним делать. Чтобы грамотно распорядиться активами, решили сосредоточиться на главном и создать экономически эффективную структуру, – продолжает Владимир Гиршфельд. – Для начала продали побочные бизнесы: я – торговлю продуктами питания, а компаньон – винный завод в Молдавии".

Но с реорганизацией бизнеса и ростом конкуренции стало понятно, что с профессиональной точки зрения прежний состав уже не справится с новыми бизнес-задачами. Компания решила поработать с хедхантерами. "Мы просмотрели достаточно много кандидатов, в том числе из западных компаний. Не буду называть фамилии, но большинство из них – известные люди на рынке, – продолжает господин Гиршфельд. Новые сотрудники заняли должности финансового директора, коммерческого директора по продажам и т. д. Фактически за последние три года топ-менеджмент компании обновился на 80–90% – с кем-то из прежних руководителей пришлось расстаться, некоторых передвинули на другие позиции, а кто-то ушел сам. Но место генерального директора Владимир Гиршфельд пока сохранил за собой: "В нашем сегменте в данный момент делегировать всю полноту власти наемному менеджеру было бы слишком рискованно. Может быть, пройдет еще несколько лет и тогда владельцы "Росити" отойдут от оперативного управления".

Война с гигантами

Главным противником средних фирм в войне за таланты являются крупные компании – на их стороне сильный брэнд, который украсит любое резюме, более высокие зарплаты, наконец, широкие возможности для получения новых знаний и повышения квалификации. Генеральный директор крупной компании вряд ли перейдет на аналогичную должность в среднюю (если, конечно, он не является ее собственником). Так что основные битвы ведутся вокруг менеджеров второго эшелона, а также руководителей структурных подразделений. И в арсенале у среднего бизнеса есть свои преимущества, которые он в последнее время активно использует.

Главное преимущество состоит в том, что в отличие от крупных компаний средние растут быстрее. Все специалисты хотят повышать собственную капитализацию, и с этой точки зрения средние фирмы намного привлекательнее. Партнер BPO Executive Search & Consulting Татьяна Кузнецова: "Генеральный директор компании, занимающейся продажей элитного алкоголя, как-то пожаловался: "Мне больше неинтересно бороться за увеличение доли рынка. Я прилагаю колоссальные усилия, но знаю, что рост вряд ли превысит три процента, потому что все уже сделано: мы и так лидеры"". Сегодня наиболее быстрорастущие сегменты рынка – ритейл, HoReCa, телекоммуникации, производство строительных материалов, пищевая промышленность и т. д., и неудивительно, что средние компании именно из этих сфер активно ищут менеджеров.

Другое важное конкурентное преимущество среднего бизнеса заключается в том, что он в меньшей степени, чем крупный, бюрократизирован и регламентирован. Уходя в средний бизнес, топ-менеджер (особенно если он занял самую верхнюю позицию) может быстро "развернуть" компанию, перестроить бизнес-процессы. В среднем бизнесе быстрее принимаются решения, и это существенный фактор для наемного управленца.

Например, Юлия Сушкова три года возглавляла HR-департамент в управляющей компании "Волга-Днепр", а в мае этого года стала вице-президентом по персоналу группы компаний "Виктория" (сеть продовольственных магазинов). По ее словам, она выбрала не столь известную на московском рынке организацию, потому что ее привлекли "темпы роста и скорость принятия решений". "Когда решения принимаются долго, получается, что событие уже произошло, а реакции нет. Например, человек сделал что-то выдающееся, а поощряют его лишь через три месяца. Еще быстрее нужно реагировать, когда речь идет о приеме кандидата на работу, иначе ситуация изменится, и человек уйдет. Когда есть возможность быстро что-то сделать и увидеть результат, это очень привлекает", – говорит госпожа Сушкова.

Наконец, по мнению Сергея Мартянова, менеджеры уходят из крупного бизнеса в средний в поисках более широких полномочий и ответственности. Их мотивирует близость к акционерам и возможность влиять на стратегию компании. "Объем полномочий у нас просто неограниченный, что может поставить в тупик любого менеджера, особенно с опытом работы в крупных западных компаниях", – рассказывает менеджер по бизнес-технологиям группы "Росити" Екатерина Громова. В свое время она работала в таких крупных организациях, как McDonald's и IBS, однако в новом бизнесе ее привлекла масштабность задач, а также харизма собственника. "Если тебе удалось аргументированно защитить предлагаемый план действий у первого лица, можешь немедленно приступить к его реализации. Цепочка принятия решения предельно короткая", – резюмирует госпожа Громова.

Что касается финансовых стимулов для перехода в средний бизнес, то здесь не все так однозначно. По мнению Юлии Бевзенко, "у топ-менеджера на первом месте стоят отнюдь не деньги. Деньги он уже, как правило, заработал. На определенном этапе для него гораздо важнее интересная работа – challenge, вызов. Если ему импонирует первое лицо компании, вдохновляет план развития бизнеса, нет никакой проблемы переманить менеджера из компании, условно говоря, класса "А" в компанию класса "С"". Как сказал один из кандидатов BPO Executive Search & Consulting, "если я завтра окажусь на улице, свои \$10 тыс. в месяц я заработаю легко. Меня волнует другое: все ли свои возможности я реализовал".

Впрочем, в большинстве случаев без финансовых стимулов все-таки не обойтись. О деталях компенсационного пакета топ-менеджеров средних компаний стоит сказать особо.

Наступление на алчность

Переход успешного менеджера в малоизвестную компанию – в какой-то степени мероприятие рискованное, всегда есть вероятность не сработаться с владельцем и "испортить" свое резюме. А за риск, как известно, принято платить. По мнению специалистов в области executive search, в погоне за талантами средним компаниям нередко приходится переплачивать менеджерам. Кто-то рассматривает эти вложения как инвестиции, а некоторые платят просто от безысходности. Например, в одной компании в течение полугода никак не могли найти директора по продажам, и владелец сам был вынужден курировать данное направление. Когда ему это надоело, он купил специалиста, правда, за сумму, на 40% превышавшую первоначально выделенный на него бюджет.

Но средние компании имеют в своем активе еще один аргумент, который позволяет им успешно конкурировать как с крупным бизнесом, так и с неумеренными аппетитами некоторых кандидатов. По словам Игоря Шехтермана, они предлагают менеджерам участие в прибыли или акционерном капитале, и это является одним из самых важных мотивирующих факторов. В крупном бизнесе участие наемного топ-менеджера в акционерном капитале практически исключено, а действующие опционные программы можно пересчитать по пальцам. К тому же такая форма вознаграждения позволяет платить небольшую зарплату, чтобы не переплачивать сотрудникам, а поощрять только реальные достижения.

Например, менеджер из издательского бизнеса, не пожелавший назвать свое имя, четыре года успешно управлял запуском новых проектов, но из-за отсутствия прямой связи "результат-вознаграждение" решил уйти. Недавно он возглавил IT-компанию, дела которой до сих пор шли не лучшим образом. "Инвесторы сказали мне: зарплата будет маленькая, но если ты "вытащишь" бизнес, станешь его совладельцем. Я запросил 50% и в своем успехе не сомневаюсь", – говорит менеджер.

В компании "Молочное дело" у всех топ-менеджеров существенную часть компенсационного пакета составляет процент от прибыли. Но никто не знает, у кого сколько процентов, поэтому это позволяет им не "тянуть одеяло на себя", а ощущать себя в одной лодке. Такой мощный стимул позволит среднему бизнесу выиграть немало сражений в войне за таланты.

Человек-проект

Если средняя компания не в состоянии купить талантливую топ-менеджера надолго, она может пригласить его на короткий срок, скажем, для выполнения конкретного проекта. Специалист (на жаргоне его называют "стартер", или "открывашка") ставит дело на поток, а потом передает полномочия более "дешевому" менеджеру, который будет лишь поддерживать процесс. В крупных компаниях человека обычно берут надолго, так как результаты его работы скажутся на бизнесе в лучшем случае через два-три года. "Средний бизнес более динамичен, и проектный вариант наши клиенты рассматривают наряду с другими возможностями", – говорит партнер компании BPO Executive Search & Consulting Татьяна Кузнецова. Партнер RosExpert Executive Search Сергей Мартыянов, например, вспомнил историю директора одного маркетингового агентства. Тот уже два года ездит в регион и фактически исполняет обязанности директора по маркетингу небольшой производственной компании, получая за консультации до \$35 в час. Переходить в штат он не захотел, а найти другого такого же специалиста у компании, видимо, не получилось.

Проектным менеджером можно назвать и Сергея Боева, который недавно стал управляющим директором дирекции корпоративного бизнеса банка "МЕНАТЕП СПб". Перед этим он два года работал независимым консультантом по стратегии и финансам в ряде производственных компаний, включая годовой проект в компании Faberlic в качестве генерального директора. Правда, ни сам менеджер, ни компания Faberlic не стали комментировать данный факт.

"Непонимание рынка управленцев может стоить компаниям слишком дорого".

"На этапе создания бизнеса не так важно, с какими компетенциями человек попал в команду. Главное, чтобы у него "горели глаза", – говорит генеральный директор и владелец компании "Молочное дело" Олег Бибичев. Компания производит свежие молочные продукты (торговая марка "Благода"), ее оборот составляет \$60 млн в год, причем цифра ежегодно удваивается. "Единственное препятствие для дальнейшего роста – это не рынок, а способность управлять этим ростом, – продолжает Олег Бибичев. – Когда операций становится все больше, управлять ими получается все хуже, приходится рано или поздно приглашать специалистов, которые могут мыслить системно. Но если компания так быстро растет, компетенции людей за этим ростом не успевают. Выход – искать персонал на рынке".

Компания начала активно привлекать наемных менеджеров на ключевые позиции года два назад. Но искать в своей отрасли никого не стали. "Оглядевшись вокруг, мы поняли, что не видим людей, которых нам было бы интересно пригласить на работу. Изначально мы ориентировались не на бренд и величину компании, в которой работал кандидат, а на его компетенции и желание работать с нами. Для нас важны не специалисты, знающие молочный бизнес, а профессионалы, умеющие управлять", – объясняет свою позицию генеральный директор.

Рекрутинговым агентствам дали детально проработанное задание – каждый бриф состоял как минимум из четырех страниц, и в нем были подробно описаны компетенции каждого менеджера. Оценивать качества кандидатов пригласили внешнего провайдера (что, кстати, делает далеко не каждая крупная фирма). Рекрутеры были немало удивлены такой тщательностью. Интервью с кандидатами тоже строилось нестандартно. Например, беседа начиналась с того, что кандидату предлагали задать вопрос интервьюеру, а не наоборот. За два года Олег Бибичев побеседовал с двумя сотнями профессионалов. Да и сейчас редкая неделя проходит без двух-трех встреч – для гендиректора это уже стало постоянным процессом. В результате он не только сформировал команду из восьми топ-менеджеров, но и получил глубокое понимание рынка, которое позволяет заранее планировать появление новых профессионалов. "Непонимание рынка профессионалов-управленцев может стоить компаниям слишком дорого", – уверен Олег Бибичев.

"Самый действенный способ – переманить человека из другой компании".

Ирина Эльдарханова, председатель совета директоров "Конфаэль":

– Во всем мире на приобретение перспективных топ-менеджеров компании тратят огромные деньги. К несчастью, люди с хорошим интеллектуальным капиталом или, как их еще называют, "золотые воротнички" на рынке труда появляются редко, а потребность в них просто невероятная.

Достаточно большое количество людей позиционируют себя как грамотных топ-менеджеров и претендуют именно на руководящие роли. К сожалению, людей, действительно умеющих управлять, на рынке очень мало. Многие из тех, кто предлагает себя, не могут на деле похвастаться какими-то серьезными достижениями. Часто встречаются резюме, в которых написано: "умею разрабатывать стратегию, планировать" и много чего еще, но все это текущие процессы. Мало кто готов подписаться под тем, что сможет добиться конкретных результатов и таким образом поставить свое материальное положение в зависимость от результатов компании. А раз человек не готов рисковать, значит, не уверен в своих силах. Кроме того, срок работы топ-менеджеров в каждой компании нередко очень короткий. Если человек готов развивать компанию в соответствии со стратегическим планом и в то же время каждый год переходит с предприятия на предприятие, ничего серьезного он за это время сделать не сможет. Подобное краткосрочное сотрудничество в первую очередь направлено на карьеру.

Самый действенный способ безошибочно найти нужного человека – переманить его из другой компании. В этом случае компания будет иметь дело с человеком, который уже достиг каких-то результатов. Все остальные способы – эксперименты, которые могут закончиться либо хорошо, либо никак. Многие компании среднего звена ограничены в ресурсах, что осложняет процесс переговоров с интересными кандидатурами. К примеру, мы делаем упор на перспективу и предлагаем менеджерам добиваться развития компании. В будущем этот опыт скажется на их бизнес-репутации. В случае достижения ими определенных

результатов, которые ставятся перед ними сегодня, мы сможем дать им возможность приобрести акции компании на льготных условиях.

Иногда средние компании ищут топ-менеджеров годами. К примеру, у нас уже длительное время не заполнена вакансия финансового директора. Несколько раз мы прибегали к найму высокооплачиваемых руководителей на краткосрочный период. Но разочаровывались в них гораздо раньше получения результатов.

Статья 3. Салливан Дж. Вторая мировая война за талант уже на пороге

Источник: <http://www.hrdigest.ru/hr.php?pid=78>

Статью на английском языке см. – The Worldwide War for Talent II Is Coming: Are You Prepared? – <http://www.erexchange.com>

В первом номере "HR digest" наши читатели могли познакомиться с исследованиями консалтинговой фирмы McKinsey&Company, результаты которых были опубликованы под броским заголовком "Война за таланты". Основываясь на результатах опроса 77 различных организаций США и еще 20 кейс-стади компаний, McKinsey подготовила детальный отчет, в одной из глав которого подчеркивалось существование проблемы "сокращения количества персонала, участвующего в управлении отделениями и в решении ключевых вопросов бизнеса, не говоря уже об участии в управлении компанией". Если бы выявленная проблема была бы лишь временным явлением, то в настоящий момент о ней можно было бы уже забыть. Однако многочисленные исследования, проводимые консалтинговыми и рекрутинговыми службами и компаниями, позволяют предположить, что, несмотря на общий экономический спад и сокращение числа небольших компаний, проблема "человеческого фактора" по-прежнему остается актуальной, и война за таланты может разразиться в самом ближайшем будущем с невиданной силой. Доктор Джон Салливан, один из признанных американских специалистов в области HR, уверен, что мы находимся на самом пороге военных действий.

Вы помните войну за талант в конце 1990-х? Приготовьтесь: она возвращается...

Если вы прочитаете мои статьи и книги, то поймете, что я много занимаюсь прогнозами. Я спрогнозировал начало и конец последнего бума приема на работу и ту переменную в этой области, которую большинство из вас сейчас наблюдает. Мой последний прогноз обращен ко всем менеджерам по подбору и найму персонала: в ближайшее время вы сможете наблюдать возвращение войны за талант.

Война у порога

Новое воплощение войны будет отличаться от предыдущего тем, что это будет не узко локализованная схватка за таланты, а по-настоящему глобальная битва. Вот почему я и называю ее "Второй мировой войной за талант".

Есть много причин, по которым война должна вскоре разразиться. Вот некоторые из них:

Рост числа рабочих мест. Наблюдается экономический рост, и многие фирмы неплохо развиваются. Большое число компаний прогнозирует пятипроцентный рост уже в этом году, а те предприятия, что пока отстают, почувствуют этот рост в начале следующего года. Эта скромная величина в 5% сама по себе не может запустить машину войны. Однако, соединившись с надвигающейся "приливной волной" текучести кадров, рост числа рабочих мест приведет к тому, что война за талант разыграется всерьез.

Невысокая вовлеченность сотрудников в рабочий процесс. Многочисленные опросы и исследования показали, что от 20% до 40% сотрудников предприятия не полностью вовлечены в свою работу. Этот низкий уровень вовлеченности является признаком разочарованности сотрудников. Большинство менеджеров не удивятся, если узнают, что их работники разочаровались из-за того, как с ними обращались в последние 3–4 года. Поскольку в период экономической депрессии власть сместилась в

сторону работодателей, менеджеры не преминули воспользоваться попавшим в их руки новым рычагом и, в сущности, перестали уделять внимание вопросам мотивации, удержания кадров, а также баланса между рабочей и личной жизнью сотрудников. Люди продолжали работать, как бы плохо с ними ни обращались, потому что у них не было выбора. Мы могли наблюдать различные формы плохого обращения. Кроме очевидно болезненных увольнений в связи с простым, можно упомянуть ограниченные возможности карьерного и финансового роста, а также обучения. Корпорации получили в результате рекордные показатели производительности труда, тогда как работники почувствовали себя забытыми и неоцененными. Низкий уровень вовлеченности работников отражает их внутреннее состояние.

Если менеджеры не поторопятся исправить положение, то оно неминуемо обернется катастрофической текучестью рабочей силы, как только:

1. сотрудники увидят вакансии за пределами предприятия и
2. их доверие к экономике возрастет настолько, что они сочтут удобным и безопасным для себя переход в другую компанию.

Работа вызывает скуку. Вдобавок к неудовлетворенности отношением к себе в период экономического спада, многие работники испытывают скуку от своего нынешнего положения. Другие же находятся на грани истощения в результате многолетней “переработки”, связанной с простым и сокращениями. Эти накопившиеся чувства разочарованности и истощения повлекут за собой то, что все большее число работников примутся за поиски лучших мест, как только получат возможность.

Поскольку в период экономической депрессии власть сместилась в сторону работодателей, менеджеры не преминули воспользоваться попавшим в их руки новым рычагом и, в сущности, перестали уделять внимание вопросам мотивации, удержания кадров, а также баланса между рабочей и личной жизнью сотрудников.

Новые возможности становятся важнее гарантированной занятости. Очень многие до сих пор не меняют место работы не только потому, что им предлагают мало альтернативных вариантов, но и потому, что в экономически неблагоприятный период гарантия занятости берет верх над другими преимуществами. Чувство страха за завтрашний день, заставляющее делать выбор в пользу стабильной работы, владело работающими американцами на протяжении последних трех–четырёх лет, однако в скором времени этот страх ослабеет.

Фактор отложенного поиска работы. Многие из тех, кто обычно меняет работу раз в два–три года, отложили поиск нового места, зная, что сейчас это будет нелегким делом ввиду малого предложения вакансий и значительной конкуренции кандидатов. Как только появятся новые возможности трудоустройства, те, кто в последние три–четыре года “сидел взаперти” на своей должности, начнут находить пути выхода. Недавние исследования показали, что от 20% до 40% нынешних работников начнет немедленно искать новую работу, как только экономика пойдет в гору. Как только возобновятся отложенные поиски работы, слабенький ручеек текучих кадров превратится в цунами.

Воспоминания о первой войне за талант. Первая война за талант приучила людей часто менять работу. Для многих в середине 1990-х преданность компании потеряла ценность, главным стал непрерывный поиск работы. К несчастью для менеджеров, работникам пришлось по вкусу свобода того времени, и многие с восторженным нетерпением ждут ее возвращения. Когда она придет, вынужденная “преданность”, которую работники демонстрировали в течение последних нескольких лет, сменится непрерывным поиском “самых что ни есть лучших” вакансий. Первые выпуски акций таких известных фирм, как Google, только лишней раз напомнят работникам о самых бурных эпизодах прошлой войны за талант.

Легкость поиска работы. Во время последней войны за талант было гораздо труднее, чем сегодня, найти вакансию и представить свою кандидатуру. Теперь с каждым днем становится все легче найти вакансию в любой фирме по всему земному шару и подать на нее заявление благодаря развитию веб-технологий – досок объявлений в Интернете и корпоративных сайтов вакансий. Поскольку больше частных лиц получили доступ в Интернет, и они оценили удобство использования его для поиска работы, число ныне занятых людей, которые найдут время для поиска новой работы за пределами своей компании, может

удвоиться по сравнению с тем, что было в прошлую войну за талант. Фирмы, которые сейчас ищут талантливых работников, дополнительно обострят положение тем, что сделают процесс поиска работы еще легче. В довершение всего, коль скоро фирмы получили возможность автоматически рассылать сообщения об открытых вакансиях непосредственно любым пользователям Интернета, они могут дразнить лучших работников предложениями новых вакансий за пределами той компании, в которой они в данный момент работают, буквально каждый день.

Грядущий кризис руководящих кадров. Приближающаяся большая волна выхода на пенсию поколения, рожденного в период послевоенного демографического взрыва, коснется почти всех организаций. Некоторые из них потеряют в результате этого до 50% старших менеджеров и наиболее опытных специалистов. Массовый уход на пенсию вызовет значительную текучесть в среднем звене организации вследствие появления большого количества вакансий, в том числе высших должностей. Если освободившиеся высокие руководящие должности не будут закрыты быстро и продуманно, недостаток лидерского потенциала в организации может привести к дальнейшему разочарованию сотрудников среднего звена и, как следствие, к тому, что их будет еще труднее удержать.

Эта война за талант будет глобальной. Вторая мировая война за талант будет отличаться от предыдущей своим по-настоящему глобальным характером. Вместо того, чтобы бороться за ценные кадры преимущественно внутри своей страны, фирмы теперь будут стремиться привлечь и удержать лучших работников в каждом регионе земного шара.

Одна из причин такого расширения географии лежит в укрупнении самих фирм. По мере улучшения экономических условий и фондового рынка степень консолидации промышленности будет возрастать. Учащение случаев слияния фирм и приобретения одних фирм другими будет иметь несколько последствий в отношении найма и удержания персонала. Во-первых, поскольку процесс слияния фирм связан с некоторой неопределенностью, он вызывает нервозность у сотрудников этих фирм и, следовательно, увеличивает текучесть среди наиболее производительного персонала. Далее, когда фирма увеличивается в размерах, она почти всегда разворачивает деятельность в других странах. Когда это происходит, руководство фирмы вынуждено привлекать лучших специалистов на новых территориях. Естественно, что в первую очередь они будут стараться переманить у других фирм опытных агентов по найму персонала, чтобы быстро увеличить темп своей работы. Это означает, что все фирмы с именем должны разработать и ввести в практику "защитные программы", иначе они столкнутся с катастрофическим ростом текучести среди опытных менеджеров и наиболее ценных специалистов. Даже небольшие и средние фирмы начали понимать значение глобализации. Когда они также начнут распространять свою деятельность в другие регионы, они почувствуют важность привлечения лучших кадров везде, где те только могут находиться.

К чему еще следует готовиться во Второй мировой войне за талант. Со временем изменяются стратегии и средства ведения войны. Это относится как к войнам с оружием в руках, так и к войне за талант. Вот кое-что из того нового, что мы можем ожидать в новой войне за талант:

- онлайн-аукционы, на которых фирмы будут бороться за лучшие кадры;
- свободные специалисты и целые команды свободных специалистов, которые будут пользоваться услугами агентов для продажи своих услуг (подобно тому, как это заведено в Голливуде);
- бурный рост числа компаний, позволяющих своим сотрудникам работать удаленно (из любой точки мира) на должностях, которые формально предполагают нахождение на территории предприятия;
- распространение практики удаленного тестирования кандидатов, проведение видеосью для найма работников по всему миру;
- более частый прием на работу с заключением контракта, чтобы удержать ценного сотрудника на месте;

- глобальный подход: лучше нанять по одному самому лучшему работнику в каждой стране мира, чем многих в одной стране;
- преобладание работы по контракту по отношению к постоянной работе (цена таланта растет, и таким образом фирма экономит деньги: ценный кадр нанимается только на то время, когда для него есть дело);
- повышение внимания менеджеров и специалистов по кадрам к стратегиям и средствам удержания кадров;
- поручение львиной доли работы по подбору и найму персонала менеджерам в связи с появлением легких в использовании средств поиска и отбора кандидатов;
- при найме лучшего работника будет сделан акцент на расчет разности производительности в долларах и издержек, обусловленных текучестью;
- повышенный интерес к ориентированным в будущее программам, например таким, как планирование рабочей силы, планирование преемственности и замещения;
- сдвиг акцента в работе с персоналом от администрирования в сторону стратегически более верного подхода "управления талантом";
- нехватка опытных специалистов по найму кадров, связанная с тем, что те из них, которые были уволены в период экономического спада, не хотят возвращаться к этой работе из страха быть уволенными вновь, как только настанет следующий спад. (Однако другие, наоборот, с охотой придут на этот рынок по причине того же страха перед нестабильностью).

Заключение. Создается такое впечатление, что большинство из тех, кто занимается кадрами, извлекли очень мало уроков из последнего цикла "бум – спад". Когда я спрашиваю старших менеджеров по найму и менеджеров по персоналу, что они изменят в своих подходах с наступлением новой войны за талант по сравнению с предыдущей, они либо молча смотрят на меня, либо отвечают, что будут действовать так же, как и тогда.

К сожалению, похоже, что старшие HR-менеджеры не сделали никаких выводов из опыта хаотического найма и болезненных увольнений за последние несколько лет. Большинство не предвидели возвращения этого времени, и буквально никто не составил письменного плана своих действий на этот случай. Я понимаю, что профессионалы в кадровой области могут иметь разные взгляды относительно того, когда разыграется следующая битва за талант; но только дурак может считать, что она больше никогда не повторится. Сроки – вот то единственное, о чем еще можно спорить.

Дальновидные менеджеры и специалисты по кадрам должны начать готовиться к тому, что будет, уже сейчас, прежде, чем начнется неизбежный рост текучести кадров и, как следствие, настанет серьезная необходимость в широкомасштабной работе по найму персонала. Толковые менеджеры, кроме того, проанализируют ошибки последнего бума и спада и выработают новые стратегии, подходы и методики с тем, чтобы избежать повторения тех неприятностей, которые они имели во время прошлой войны за талант и после нее.

Статья 4. Диканова М. Человеческое лицо новой экономики

Источник: Холдинг "Империя Кадров" (www.imperia.ru) – http://consulting.ru/259mgmt3_3

Война за таланты

Новая экономика – конкурентная экономика. Ограниченные человеческие ресурсы представляют серьезное препятствие для успешной работы компаний в современных условиях жесткой конкуренции. При этом недостаток человеческих ресурсов – не просто нехватка людей как таковых (их на планете, как известно, более шести миллиардов), а нехватка нужных людей – профессиональных, квалифицированных, с опытом проектной работы, со знанием иностранных языков, с развитыми деловыми

контактами и т.д. Ужесточились критерии оценки специалистов: постепенно все компании, работающие на российском рынке, выходят на тот уровень требований к знаниям специалиста, который принят на Западе. "Нынешнюю ситуацию в России называют "рекрутинговым бумом". Профессионалу высшей категории может поступить несколько предложений о работе в течение одного дня. Но это должна быть действительно высшая категория, публично подтвержденная успешным опытом работы. А таких людей мало, поэтому и получается "бум": большое число компаний-работодателей и представляющих их интересы рекрутинговых агентств охотится за ограниченным числом настоящих профессионалов. Не вакансий много, а людей, им полностью соответствующих, мало", – рассказывает о ситуации на рекрутинговом рынке Артур Ахвердян, консультант по персоналу кадрового агентства "Экспресс Персонал".

Как и для привлечения, для удержания лучших специалистов наиболее выгодна продуманная, демократичная и гибкая стратегия работы с "золотыми" кадрами, взамен категорично выставляемым условиям. Ванс Кини, заместитель директора по персоналу корпорации Oracle для департаментов Европы, Ближнего Востока и Африки, утверждает, что компания может привлечь в свои ряды талантливых сотрудников только при условии создания для них специальных, индивидуальных выгодных условий работы. Под этими условиями понимают заботу компании о росте сотрудников (профессиональное обучение, возможности карьерного продвижения, регулярная оценка персонала, от которой зависит индивидуальный рост каждого сотрудника, и т.д.). Такие сотрудники независимы и мобильны. Они ценят атмосферу продуктивного соперничества, предоставляемую им ответственность, возможность карьерного и профессионального роста, постоянное совершенствование, использование имеющегося у них интеллектуального потенциала и, конечно же, конкурентную материальную компенсацию. Для российских компаний из стандартного американского набора льгот и привилегий сегодня становится нормой лишь медицинское страхование сотрудников. По всем прочим пунктам, являющимся нормой для рынка труда США, у нас скорее даже не огромное отставание, а полная неготовность к подобным инновациям.

Наиболее привлекательные для американцев льготы и привилегии при выборе места работы (в % от числа опрошенных)	
Инвестиционный план	76
Пенсионное страхование	72
Медицинское страхование	72
Проведение политики сохранения штатов при временном отсутствии работы	53
Покрытие стоматологических расходов	51
Гибкий график работы	51
Покрытие медицинских расходов на лечение родственников	48
Комфортабельная, привлекательная обстановка в офисе	47
Покрытие расходов на диспансерные обследования	44
Источник: Time Warner	

Если репутация компании высока, а имя известно – привлечь в нее высококвалифицированных сотрудников легче, чем в маленькую и "широко известную в узких кругах" компанию. Именно на основе такой простой закономерности в 1997 году специалистами McKinsey был разработан подход "маркетинг для

сотрудников”, известный под названием “Война за таланты”. Суть проста: компания-работодатель позиционирует себя как некий продукт, и это позиционирование проводится в отношении ее сотрудников и рынка труда в целом. Именно с этой целью компании стремятся попасть в списки ста лучших работодателей страны, которые сегодня составляет (исключительно на основе имеющихся заслуг) и публикует не только американский Fortune, но, к примеру, и немецкий Capital. Работник, потенциальный или актуальный, видит выгоды от “приобретения” этого продукта, оценивает риски и в случае готовности вносит своего рода плату (вкладывает квалификацию, опыт, умения и навыки, рабочее время в развитие компании-работодателя). Насколько работает этот метод показывает пример финской Nokia: примерно 90% выпускников финских вузов хотят работать в этой компании. Аналогичный подход взят на вооружение и отечественным холдингом “Интеррос”. Благотворительный фонд, стипендиальные программы, гранты и конкурсы – все работает на имидж холдинга и повышение его привлекательности как работодателя.

Выживает самый восприимчивый к переменам (Ч.Дарвин)

Новая экономика – экономика постоянных перемен. Например, выпуск продукции Intel является прибыльным всего лишь несколько месяцев, пока конкуренты не запустят аналогичное производство, используя готовые решения Intel. Как выжить в таких условиях? Начинать разработку следующего продукта, когда настоящий только запускается. Выводить на рынок новый продукт сразу же после снижения цен на сегодняшний. То есть быть на шаг вперед мало, надо опережать время на два шага. Пространство и время приобрели сегодня новые значения, и эти новые значения выдвигают новые требования в организации бизнеса компаний. Правда, кто-то до сих пор отказывается признавать скорость происходящих в последнее время перемен и их значение. Понятно, что любые перемены, реформы, изменения связаны с неопределенностью конечного результата. Если они к тому же комплексные и длительные, то неопределенность выше, а цена сохранения первоначального состояния ниже. Но, принимая такой подход к ведению бизнеса, можно не только отстать от лидера, но даже не успеть за аутсайдером. За последние 30 лет продолжительность жизни компаний уменьшилась вдвое. Поражает стремительность перемещений в списке Fortune: возьмите список пятидесятилетней давности и сравните с сегодняшним – большей части компаний уже нет. В 2000 году в США разорились 176 корпораций, в 2001 – 257. Совсем недавно четверть из ста самых крупных американских компаний потеряли две трети своей рыночной стоимости (среди них Hewlett-Packard, Charles Schwab, Cisco, AT&T, Gap). Все помнят о падении Enron и Arthur Andersen.

Мобильность, гибкость, высокая адаптивность, подвижность, умение ориентироваться в нестандартной ситуации выходят на первый план. Традиционная иерархическая структура менеджмента, предназначенная для стабильной обстановки, не справляется с современными проблемами. Рабочее место и рабочее время приобретают глобальный характер. Это не пятидневная рабочая неделя по восемь часов в день. Это 24 часа, семь дней в неделю. Только так компании выживут в условиях глобальной конкуренции, а работники станут лучшими, ценными и самыми востребованными. “Работодатели как никогда прежде озабочены поиском новых путей организации работы: все чаще происходят ротации кадров, сокращения персонала. В силу этого все больше людей ориентируются на гибкий подход к своей занятости: возможность работать вне офиса или неполный рабочий день, готовность перейти на проектную работу. По прогнозам около 50% всех работников примерно через десять лет будут работать по контракту, по совместительству или временно. Хотя спрос со стороны работодателей на временный персонал и отклик со стороны работников уже сегодня достаточно велик”, – говорит Светлана Белова, руководитель кадрового агентства “Алайн Персонал”.

Менеджер по персоналу

Где взять нужного человека, чтобы узнать, в самом ли деле нужный человек находится на нужном месте? В свое время такой вопрос задавал польский сатирик Веслав Брудзиньский. Это был юмор. Но сегодня уже не до шуток. Новая экономика отводит новую роль специалистам в области управления человеческими ресурсами – найти нужного человека для нужного места. Без понимания технологий, продвигающих новую экономику вперед, без понимания взаимосвязи этих технологий с психологией людей,

вовлеченных в бизнес-процессы, компании не смогут оставаться эффективными и успешными. Для обеспечения этой взаимосвязи в новой экономике выбран менеджер по человеческим ресурсам. Опережающее целевое планирование будущих ресурсных потребностей, консультирование по вопросам кадрового обеспечения, глубокое понимание кадровой политики в конкурирующих фирмах, поиск путей применения соответствующих технологий для удовлетворения потребностей персонала – этого ждут от специалистов в области HR генеральные директора компаний, которые всерьез задумываются о выживании в условиях новой глобальной экономики.

“При проведении кадрового аудита чаще всего мы наблюдаем следующую картину: фактически отсутствует кадровая политика, интегрированная с бизнес-стратегией компании; линейные руководители не ощущают реальной поддержки в вопросах управления персоналом со стороны службы HR; акценты в работе с персоналом смещены на учетные функции и функции контроля в ущерб развитию; планирование и прогнозирование потребности в кадрах носит формальный характер”, – делится консалтинговым опытом Антон Бураков, руководитель отдела маркетинга компании “Империя кадров”. Если первое лицо компании всерьез озабочено проблемами управления персоналом и принимает решение о реорганизации имеющейся службы управления персоналом, то, как правило, перед обновленной структурой изначально ставят четкие и конкретные задачи: снизить текучесть квалифицированного персонала, оценить эффективность и отдачу вложенных в персонал ресурсов, сохранить преемственность при уходе “золотых воротничков”, повысить стоимость интеллектуального капитала.

Грамотное управление персоналом напрямую влияет на результаты деятельности компании – это аксиома. Как отдельная область управления, отечественный HR многого успел достичь, но при этом изначальный смысл работы практически полностью растворился во всевозможных классификациях, системах, оценках, процедурах и т.д. Парадокс: функция HR совершенна по организации, но абсолютно бесполезна по сути. Результаты всех проводимых в последнее время среди руководителей компаний опросов одинаковы: сотрудники по работе с персоналом далеки от бизнеса. Именно поэтому многие компании в последнее время стали отказываться от рутинных и учетных функций HR, а кто-то передает часть кадровой работы внешним консультантам. “Ставя диагноз “хронической управленческой недостаточности” в области кадровой работы, мы советуем, в первую очередь включить персонал в список стратегически важных факторов бизнеса. Следующими шагами должно быть определение стратегических задач в сфере управления персоналом в соответствии со стратегическими целями компании, определите зоны ответственности HR-службы, включение в состав отчетности для высшего менеджмента раздела по управлению персоналом”, – советует Дарья Сторожева, менеджер по маркетингу компании “Империя кадров”. Наилучшего результата добьются те, кто сделает систему управления персоналом простой и неотъемлемой частью своего бизнеса. Какая роль будет отведена в этой корпоративной системе HR-работникам, зависит от них самих.

Формируется кардинально новый рынок рабочей силы. С одной стороны, повышение производительности за счет новых технологий приводит к сокращению рабочих мест. В США с начала 2001 года было уволено 200 тыс. сотрудников в электронной промышленности и 400 тыс. в розничной торговле. Растет объем работ, выполняемых временным и внештатным персоналом. С другой стороны, уходит в прошлое образ работника как послушного и безропотного исполнителя. На смену приходит сотрудник-партнер и работник-собственник. Новая экономика – это новый глобальный мир. И этот мир настолько иной, что его можно описать только словом революция. Основной ресурс для развития новой экономики – мобильный и высококвалифицированный человеческий капитал. Помните, расхожую фразу “капитализм с человеческим лицом”? Так вот у новой экономики кроме этого самого человеческого лица другого просто нет. Иначе это уже совсем другая история и про другую экономику.

Статья 5. Сильный брэнд нуждается в поддержке сильного HR

Источник: По материалам отчета "Branding and People Management: What's in a Name?" – <http://www.hr-zone.net/index.php?mod=articles&go=show&id=11>

Изучив существующую литературу в области управления, авторы статьи исследуют связь между брендингом и управлением, а также значение восприятия бренда самими работниками.

Работа "Брендинг и управление людьми: что есть что" издана Сертифицированным Институтом Персонала и Развития (CIPD). Его авторы, доктор Грэм Мартин и профессор Филип Бомонт, используют учебные примеры Abbey National Group и Agilent Technologies, чтобы проиллюстрировать инновационные действия, предпринятые компаниями с целью поддержания позиций их брендов.

Авторы работы также выявили четыре стадии развития взаимоотношений между брендингом и HR. На каждой из них установка задана таким образом, чтобы каждый уровень все более усложнялся и оказывал соответствующее влияние на стратегию организации:

На первой стадии бренд рассматривается как четко определенный и законодательно защищенный товарный знак или логотип для определенных товаров, услуг или бизнесов, в то время как HR почти не играет никакой роли в поддержке марки. Такая ситуация наиболее распространена среди небольших или новых компаний, которые не всегда смотрят на бренд как на воплощение ценностей работающих в них людей.

На второй стадии компании могут иметь превосходные бренды и придавать большее значение образам и стоящим за ним ценностям. Здесь Роль HR заключается в поддержке этих отдельных брендов и освещении того, как они связаны с ценностями работников.

Находясь на третьей стадии, компании могут увеличивать свою стоимость с помощью сильного корпоративного бренда, стратегии и ценностей, что может помочь провести организационные изменения, например, при объединении несовместимых ранее бизнес-операций. HR поддерживает этот процесс, разрабатывая программы изменений, в то время как бренд обеспечивает занятость персонала и выявляет индивидуальность продукта или услуги для потребителей. Однако эти изменения не всегда можно легко внедрить, и чаще всего требуются годы для полного внедрения.

После того, как компании преуспеют на третьей стадии, они могут двигаться к четвертой. Корпоративный бренд теперь – стержень всеобщей стратегии, и HR занимает центральную роль, разрешая или запрещая служащим действовать в качестве представителя данного бренда.

Грэм Мартин комментирует: "ошибочно предполагать, что все компании развиваются последовательно и линейно в соответствии с рассмотренными стадиями. Некоторые организации, исходя из собственной стратегии и практики бизнеса, находят, что наиболее подходящие для них технологии необязательно всегда являются передовыми, например, пивоваренные компании или компании, предоставляющие финансовые услуги, которые стремятся сохранить сильный продукт или индивидуальные бренды в сфере деятельности.

Однако этот доклад позволяет организациям определить, на какой стадии они находятся, и дать понимание того, каким образом связаны брендинг и управление людьми. Важным является признание необходимости в совместной работе: методы работы HR поддерживают проекты брендинга и наоборот".

Статья 6. Зеленова О.И., Латышова Л.С., Пантелеева Е.К. Влияние внутреннего маркетинга (ВМ) на достижение рыночных целей компании

Аннотация: наиболее важной задачей, которая сегодня стоит перед менеджерами компаний, является создание такой внутренней среды, в которой персонал будет мотивирован к деятельности, направленной на достижение рыночных целей компании. При этом создание такой среды невозможно без координации целей и деятельности маркетинга и управления человеческими ресурсами. В своем докладе мы показываем, что именно система внутреннего маркетинга и должна стать такой средой, которая будет

способствовать формированию лояльности персонала и клиентоориентированного подхода, и в конечном итоге, повышению результативности бизнеса.

В докладе представлена концептуальная модель, показывающая роль внутреннего маркетинга в достижении рыночных целей компании, и методология первого этапа исследования.

Ключевые слова: внутренний маркетинг, клиентоориентированность, лояльность персонала, лояльность потребителей, результативность бизнеса.

Концепция внутреннего маркетинга впервые появилась в маркетинге услуг, и в ее основе лежала необходимость улучшения взаимодействия с клиентами всего персонала компании. Сегодня эта концепция вышла за пределы своей "традиционной" области и постепенно внедряется компаниями всех отраслей экономики.

При этом важно также отметить, что руководство компаний начинает осознавать, что эффективная система внутреннего маркетинга, позволяющая координировать цели и деятельность департаментов маркетинга и управления человеческими ресурсами, будет способствовать достижению рыночных целей компании.

Чем же обусловлен интерес к теме внутреннего маркетинга? **Факторы, определяющие актуальность** этого направления, можно разделить на две группы. **К первой** относятся макроэкономические факторы, характеризующие современное развитие мировой экономики, и факторы, тормозящие развитие российской экономики.

Одной из наиболее важных тенденций мировой экономики, влияющих на деятельность компаний всего мира, является изменение демографической ситуации, а именно сокращение и старение населения в развитых странах, характеризующихся высоким уровнем образования, и рост населения в развивающихся странах, характеризующихся более низким уровнем образования. Это приводит к проблемам обеспечения квалифицированной рабочей силой, необходимой для инновационного развития экономик, и, как следствие, усилению конкуренции за таланты.

"В середине текущего десятилетия российская экономика оказалась перед долговременным системным вызовом, характер и качество которого определяется сочетанием трех фундаментальных факторов: усилением глобальной конкуренции, возрастанием роли человеческого капитала в социально-экономическом развитии, исчерпанием источников экспортно-сырьевого типа развития.

Качественные характеристики российской экономики сегодня не позволяют ей использовать преимущества глобальной конкуренции, приводят к низкому уровню инноваций и эффективности использования ресурсов"¹.

Среди основных причин – недооценка роли человеческого капитала в социально-экономическом развитии страны. В документе подчеркивается, что "уровень конкурентоспособности современной инновационной экономики все в большей степени определяется качеством профессиональных кадров. Россия уже не может поддерживать конкурентные позиции в мировой экономике за счет дешевизны рабочей силы и экономии на развитии образования и здравоохранения"². Дефицит квалифицированных кадров на рынке труда может привести к резкому замедлению экономического роста и нарастающему отставанию от ведущих стран.

Дефицит квалифицированных кадров, в первую очередь, объясняется демографической ситуацией, а именно сокращением количества экономически активного населения.

"Демографические процессы в России характеризуются снижением численности населения – как в целом, так и, особенно, населения в трудоспособном возрасте. К 2020 году наиболее интенсивно будет происходить уменьшение численности населения трудоспособного возраста (с 89,8 млн. человек до 77,2 млн. человек).

По расчетам Росстата, начиная с 2009 года, возрастной состав населения существенно ухудшится вследствие вхождения в активный репродуктивный возраст малочисленных контингентов, родившихся в конце 1980-х – первой половине 1990-х годов. В структуре трудоспособного населения

увеличится доля старших трудоспособных возрастов (45 лет и старше) и сократится доля молодых (до 29 лет)".

"Стабилизация политической ситуации, структурная перестройка экономики привели к развитию производства, что обусловило увеличение количества рабочих мест и рост спроса на трудовые ресурсы. Модернизация производства, переход к новым технологиям привели к возрастанию требований работодателей к качеству рабочей силы. Но система образования не отвечает потребностям рынка труда, поэтому спрос на квалифицированных работников не может быть полностью удовлетворен. Возникает рассогласованность между спросом и предложением"

Более острая потребность в квалифицированных кадрах возникает и в связи с открытием внутреннего рынка для иностранных компаний, необходимостью существенного улучшения качества производимых товаров и услуг.

Можно с уверенностью говорить о дальнейшем увеличении разрыва между спросом и предложением на рынке труда. Демографическая ситуация приводит к тому, что на рынке рабочей силы условия все больше диктуют работники (соискатели). В сложившихся условиях задачи привлечения кадров, их удержания становятся приоритетными для поддержания конкурентоспособности на рынке.

Ко второй группе относятся факторы внутренней среды фирмы, определяющие ее эффективность. Ужесточение конкуренции на рынках товаров и услуг привело к снижению значимости ценовых методов конкуренции. Одним из важнейших показателей эффективности фирмы сегодня является ее способность удовлетворять потребности своих клиентов, как текущие потребности нынешних клиентов (краткосрочная эффективность), так будущие потребности через их выявление или формирование (долгосрочная эффективность).

Явная тенденция к увеличению на рынке количества предложений товаров, не имеющих существенных отличий друг от друга по качественным характеристикам, приводит к возрастанию значения сервиса. При этом значимость взаимоотношений с клиентами многократно возрастает, и происходит переход от товарной к сервисной дифференциации, основой которой является "сервисное поведение персонала".

Также к этой группе факторов можно отнести необходимость координации целей и деятельности подразделений компании.

2. Современные трактовки концепции внутреннего маркетинга (ВМ)

2.1. Определение внутреннего маркетинга

Несмотря на то, что концепция внутреннего маркетинга обсуждается в академической литературе уже на протяжении 20-ти лет, до сих пор не существует единого мнения относительно масштабов и природы этого предмета. Различное понимание задач и содержания ВМ привело к тому, что в настоящее время существует множество определений понятия внутренний маркетинг. Трактовки содержания внутреннего маркетинга и его потенциального вклада в маркетинговую стратегию различны и представлены следующими "типами ВМ":

- ВМ, сконцентрированный на развитии и реализации высоких стандартов **качества обслуживания клиентов.**

"Внутренний рынок служащих компании можно наилучшим образом мотивировать к поведению, ориентированному на потребителя и обеспечивающему высокий уровень обслуживания с помощью подхода, схожего с маркетинговым, при котором маркетинговые виды деятельности используются внутри компании" (George, Grönroos, 1989). Подобные определения ВМ, в которых подчеркивается его вклад в улучшение качества обслуживания потребителей можно также найти в работах других авторов (Gummesson, 1987; Piercy, 1995).

- ВМ, касающийся в первую очередь разработки **программ внутренней коммуникации** для обеспечения сотрудников информацией и завоевания их поддержки.

ВМ рассматривается как социальная (коммуникационная) система, способная обеспечить средства для усиления организационных возможностей (например, экономической результативности) и улучшения качества рабочей обстановки для персонала компании ¹. “Фундаментальной целью внутреннего маркетинга является создание осведомленности у внешних и внутренних потребителей и удаление функциональных барьеров на пути достижения организационной эффективности” (Christopher, Payne, Ballantyne, 1991).

При этом в работе Митчелл (Mitchell, 1994) показано, что внутренние коммуникации становятся одним из наиболее важных инструментов, доступных компаниям для укрепления собственного конкурентного преимущества, а именно:

- для поддержания бренда;
- для совершенствования уровня обслуживания клиентов;
- для ускорения инноваций и улучшения их качества, для обеспечения главных и в то же время быстрых организационных, технологических и культурных изменений. Таким образом, Митчелл объединяет три из пяти отмеченных подхода к определению содержания внутреннего маркетинга.

- ВМ, касающийся предоставления продуктов и услуг потребителям **внутри организации**.

Ряд авторов акцентируют внимание на рассмотрении организации в качестве внутреннего рынка с внутренними поставщиками и покупателями. “Внутренний маркетинг с точки зрения отношений – это процесс определения, установления, поддержки, расширения и при необходимости завершения отношений с сотрудниками и другими внутренними потребителями на всех уровнях организации с целью удовлетворения требований всех задействованных сторон, что достигается посредством обмена взаимными обязательствами и их исполнения” ¹.

Центральным постулатом такого понимания внутреннего маркетинга является рассмотрение отношения к персоналу как к внутренним потребителям, т.е. внутренний маркетинг – это философия обслуживания персонала как клиентов. Суть внутреннего маркетинга заключается в том, что отношения компании и работников строятся на тех же основаниях, что и отношения компании с ее клиентами. Компания предлагает особый “продукт” — должность в компании с ее специфическими правами и обязанностями. Сотрудники нуждаются в этой компании и ее ресурсах: здесь они получают зарплату, реализуют свой профессиональный и творческий потенциал, имеют свой круг общения и пр. То же самое можно сказать и о самой компании по отношению к любому сотруднику: компания нуждается в его ресурсах и в нем самом. Фактически компания и ее сотрудники являются по отношению друг к другу потребителями и поставщиками ресурсов, и к их отношениям можно применить маркетинговые принципы.

Логика рассмотрения персонала в качестве внутренних потребителей предполагает, что, удовлетворяя потребности внутренних потребителей, фирма будет находиться в более выгодной позиции для обеспечения качества, необходимого для удовлетворения внешних потребителей ¹.

- **ВМ в качестве инструмента привлечения и мотивации персонала.**

Этот подход к рассмотрению ВМ акцентирует внимание исключительно на персонале организации. Внутренний маркетинг – это привлечение, развитие, мотивация и удержание квалифицированного персонала посредством продуктов (работы), удовлетворяющих его потребности. “Внутренний маркетинг – это создание лучших продуктов-работ для удовлетворения потребностей персонала” (Berry, Parasuraman, 1991).

- **ВМ в качестве подхода к управлению принятием инноваций внутри организации, механизма эффективной реализации стратегий, достижения рыночных целей компании.**

Поскольку сотрудники компании являются “покупателями” инноваций, эффективность маркетинговых стратегий зависит от успешного управления процессом изменений, принятия сотрудниками новых идей, технологий и методов работы.

“ВМ – это любая форма маркетинговой деятельности внутри организации, которая фокусирует внимание персонала на внутренних процессах, которые должны быть изменены с целью обеспечения результативности на внешнем рынке” (Bekkers, Van Hasstrecht, 1993). А поскольку рыночная ориентация фирмы (и, прежде всего, ее клиентоориентированность) и лояльность персонала являются факторами, способствующими достижению лояльности потребителей, то понимание внутреннего маркетинга как важного вида деятельности по созданию клиентоориентированной организации [♦], представляется весьма значимым.

2.2. Предпосылки изучения роли ВМ в достижении рыночных результатов

До недавнего времени функции маркетинга и управления трудовыми ресурсами развивались в параллельных направлениях: первая была сосредоточена на потребностях клиентов, вторая – на потребностях сотрудников.

Исследования в области управления человеческими ресурсами были направлены, например, на выявление факторов, влияющих на лояльность персонала (Харский, 2003; Изотов, 2004), на определение влияния лояльности персонала на стоимость товаров за счет снижения затрат на поиск новых сотрудников, их удержание и нетрудоспособность по болезни [♦]. Ряд работ подтверждают существование связи высокого уровня лояльности не только с производительностью, но и с важными факторами производственной эффективности, такими как брак и недостача (из-за краж и ошибок на складе) [♦].

Исследования в области маркетинга рассматривают вклад рыночной ориентации в достижение высокой результативности бизнеса. Появляется все больше эмпирических доказательств, подтверждающих мнение, что утверждение в организации рыночной ориентации связано, с одной стороны, с самыми высокими результатами работы, а с другой – с внутренними выгодами для компании, такими как преданность сотрудников и командный дух (Jaworski, Kohli, 1993; Slater, Narver, 1994).

Составляющими понятия “рыночная ориентация” являются ориентация на потребителя, ориентация на конкурентов и межфункциональная координация (Narver, Slater, 1990). Однако Ламбен (Lambin, 1996) трактует это понятие как философию бизнеса, включающую всех участников рынка и все уровни организации. “Рыночная ориентация подразумевает, что:

1. Одно или несколько подразделений занимаются деятельностью, направленной на выработку понимания текущих и будущих потребностей клиентов и факторов, которые влияют на них.
2. Это понимание принимают все остальные подразделения.
3. Разные подразделения занимаются скоординированной деятельностью по удовлетворению потребностей выбранных клиентов” (Kohli, Jaworski, 1980).

Множество исследований, проводимых в последнее время европейскими и американскими учеными, показывают, что факторами, способствующими достижению лояльности потребителей, являются рыночная ориентация фирмы – и ее клиентоориентированность – и лояльность персонала.

Изучение взаимосвязи между удовлетворенностью персонала, производительностью, удовлетворенностью потребителей и результативностью бизнеса началось в 1980-х годах, и на сегодняшний день является одним из наиболее проработанных направлений исследований. Выделим наиболее значимые результаты:

1. Эмпирическое исследование Б. Шнейдера (1980) связей между удовлетворением персонала, потребителей, производительностью и финансовыми результатами. Было выявлено, что в тех случаях, когда служащие розничных банков говорят о сильной сервисной ориентации отделений своих банков, клиенты этих отделений отмечают более высокий уровень предоставления услуг. Также было обнаружено, что когда служащие банков позитивно оценивают некоторые инструменты управления персоналом, клиенты отмечают более высокий уровень обслуживания.
2. Ф. Райчхельд "Эффект лояльности" (1996) и Дж. Хаскетт "Цепочка прибыльности услуг" (1997). Оба исследования показали, что существует прямая количественная взаимосвязь между переменными, характеризующими обслуживание потребителей (удовлетворение и лояльность), переменными, характеризующими поведение персонала (удовлетворение, энтузиазм, лояльность, вовлеченность, способности, внутреннее качество услуг) и финансовыми результатами.

Особый интерес для нас представляет работа Дж. Хаскетта и др., в которой представлена цепочка прибыли сервисных компаний (Рисунок 1). Согласно концепции "Service Profit Chain" операционная стратегия компании и система предоставления услуг влияет на способности персонала компании к обслуживанию потребителей и удовлетворению их потребностей. Эти способности к обслуживанию, в свою очередь, обеспечивают производительность. Производительность влияет на потребительское восприятие ценности услуг, которая является функцией качества получаемой услуги и ее стоимости. Ценность услуги имеет положительную связь с удовлетворением потребителей, что приводит к завоеванию их лояльности. Лояльность потребителей улучшает финансовые показатели компаний, а именно увеличение доходов и прибыльности.

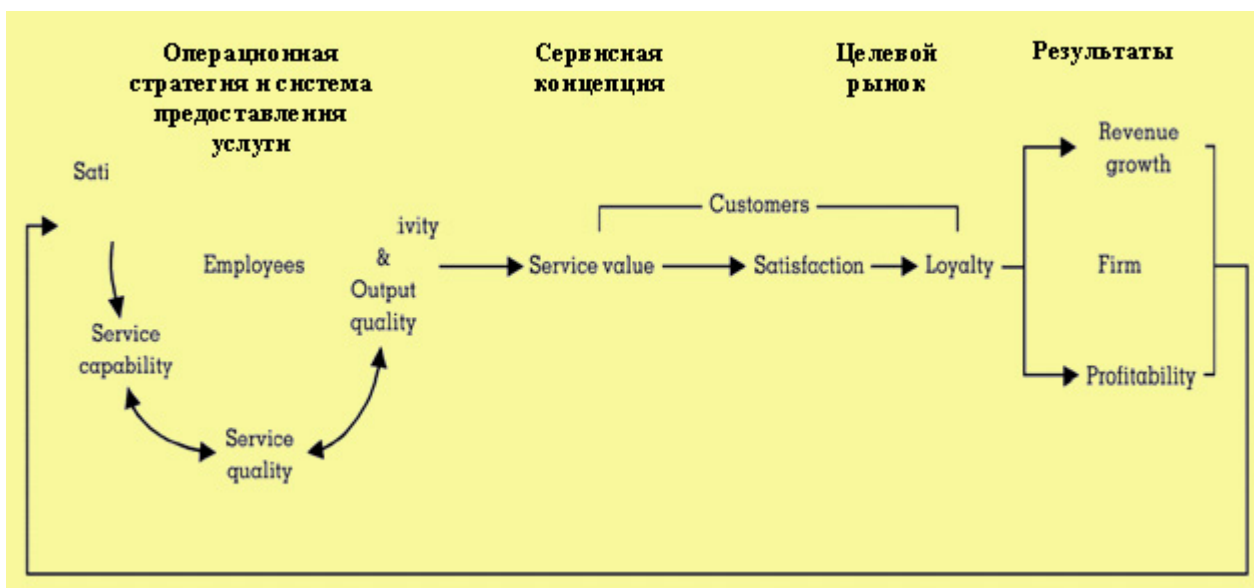




Рисунок 1. Цепочка прибыли сервисных компаний (Service Profit Chain)

В отчете Gallup (2002) показано, что группы служащих с высоким уровнем удовлетворенности часто обеспечивают высокий (выше среднего) уровень следующих характеристик:

- Лояльность потребителей (56%)
- Производительность (50%)
- Удержание персонала (50%)

- Прибыльность (33%).
3. Sears использует цепочку "персонал-потребитель-прибыль" для анализа агрегированных данных из 800 своих магазинов, показывающую, что позиция служащих относительно их компании и работы ведет к позитивному поведению персонала по отношению к потребителям. Компания показывает, что 5%-ное увеличение удовлетворенности персонала на 1,3% увеличивает удовлетворенность потребителей, что, в свою очередь, приводит к 0,5%-му росту доходов .
 4. Sun Microsystems использует модель цепочки прибыльности услуг, которая показывает взаимосвязь вовлеченности персонала, лояльности потребителей и финансовых результатов. Существует сильная связь между вероятностью того, что служащие Sun будут рекомендовать ее как место для работы, и вероятностью того, что клиенты будут рекомендовать Sun как компанию, с которой стоит вести бизнес .

Для выяснения этих взаимосвязей Sun ежемесячно проводит электронные опросы работающих об уровне их удовлетворенности. Результатом является то, что в компании называют "индексом качества персонала", который играет значительную роль в разработке инициатив в области качества.

Таким образом, можно говорить о том, что в существующих исследованиях основное внимание уделяется определению взаимосвязи между удовлетворенностью персонала, производительностью, удовлетворенностью потребителей и результативностью бизнеса, однако в них не рассматриваются вопросы интеграции маркетинга и управления человеческими ресурсами (а, по сути, построение системы внутреннего маркетинга), которая позволит добиваться лояльности персонала и клиентоориентированности как необходимых условий для достижения рыночных целей компании.

Иными словами, формирование системы внутреннего маркетинга – это межфункциональная задача, в решении которой принимают участие, как руководители компаний, так и функциональные подразделения, связанные с маркетингом и управлением человеческими ресурсами. Решение этой задачи является основой для достижения результативности бизнеса в современных условиях и непосредственно связано с формированием и реализацией рыночных стратегий.

В ряде исследований подчеркивается важность приведения возможностей сотрудников в соответствие с рыночными стратегиями (McDowell, 1996). В результате, как полагают другие авторы, решающее значение имеет признание того, что внешние стратегии должны быть непосредственно отражены в управлении трудовыми ресурсами, сосредоточенном на обучении и адаптации, стратегическом управлении культурой и разработке новых моделей коммуникации (Burack et al., 1994). Точно также Грэттон (Gratton, 1994) описывает данную проблему, заключающуюся в приведении стратегических намерений в соответствие с трудовыми ресурсами.

Выводы, касающиеся значимости создания более тесной связи между политикой управления трудовыми ресурсами и рыночными стратегиями, привели к появлению нескольких более конкретных предложений об изменении порядка взаимодействия между управлением трудовыми ресурсами и маркетингом.

Например, была высказана мысль, что функции маркетинга и управления трудовыми ресурсами развивались в параллельных направлениях, а сейчас их пути начинают сходить ввиду аналогичных взглядов на потребности клиентов и сотрудников (Pollock, 1995). Наиболее веские доказательства приводят Гласман и МакАфи (Glassman, McAfee, 1992), утверждающие, что основной проблемой, стоящей перед современным предприятием, является поиск путей интеграции маркетинга с управлением трудовыми ресурсами, поскольку в отдельности данные функции не могут быть эффективными. Этими авторами предложены самые разнообразные механизмы интеграции, от создания межведомственных комитетов до полного слияния традиционных функций. Хулберт и Питт (Hulbert, Pitt, 1996) придерживаются аналогичной точки зрения на слияние функций в эпоху "постфункционального маркетинга". Эта точка зрения созвучна высказываниям о необходимости рассмотрения связи между маркетингом и управлением трудовыми ресурсами как "стратегического партнерства" (Micolo, 1993), "партнерства ради изменений" (Eisenstat, 1993) или "делового партнерства" (Ulrich, 1992).

Более практичные взгляды на проблемы взаимодействия основаны на связи между управлением трудовыми ресурсами и стратегиями маркетинга отношений (Perrien et al., 1993; Perrien, Ricard, 1995) и на необходимости ориентации политики управления трудовыми ресурсами на обслуживание клиентов и предоставление ценности клиентам (Cripe, 1994; Gubman, 1995). Шет и Миттал (Sheth, Mittal, 1996) подробно описывали использование навыков управления трудовыми ресурсами в управлении ожиданиями клиентов.

Таким образом, исследователи сходятся в том, что лояльность персонала и клиентоориентированность компании являются основой для формирования лояльности потребителей. При этом достижение этого результата невозможно без координации и интеграции деятельности маркетинга и управления человеческими ресурсами. Тем не менее, в исследованиях отсутствует описание всего процесса/последовательности достижения рыночных целей компании, основу которого бы составляла концепция внутреннего маркетинга. Именно поэтому мы предлагаем концептуальную модель роли ВМ в достижении рыночных целей компании, отражающую механизм взаимодействия маркетинга и управления человеческими ресурсами, и показывающую последовательность формирования "промежуточных" целей на пути к конечному рыночному результату.


3. Концептуальная модель роли внутреннего маркетинга в достижении рыночных целей компании

Наше исследование роли и места системы внутреннего маркетинга в достижении рыночных целей компании опирается на концепцию цепочки, связывающей лояльность персонала компании с лояльностью потребителей и с получением прибыли, и концепцию внутреннего маркетинга. Мы полагаем, что построение системы внутреннего маркетинга и ее эффективное функционирование являются основой для достижения компанией рыночных целей.

Рассмотрим более подробно элементы концептуальной модели (Приложение 1).

Согласно работам Гренруса (Grönroos, 1983; 1997) система внутреннего маркетинга состоит из двух уровней: стратегического и тактического. Целью стратегического уровня является создание внутренней среды, которая бы поддерживала ориентацию на клиента всего персонала компании посредством: методов управления, политики управления персоналом, политики внутренних тренингов и процедур планирования и контроля.

Целью тактического уровня является "продажа услуг, поддерживающих услуг (используемых как средство конкуренции), кампаний и отдельных маркетинговых усилий персоналу" (Grönroos, 1983). Это достигается за счет рассмотрения персонала в качестве первичного рынка организации (Gummensson, 2000; Grönroos, 1997).

Достижение цели тактического уровня достигается за счет использования комплекса ВМ, включающего следующие элементы :

- Интерактивные коммуникации.
- Помощь в продажах (например, буклеты, брошюры, презентации).
- Неинтерактивные коммуникации (например, реклама).
- Цена (уровень зарплат, бонусы и прочие денежные вознаграждения).
- Доступность (гибкий рабочий график, расположение места работы).
- Дополнительные услуги (например, бесплатное питание и няня для детей работающих родителей).

Мы предполагаем, что каждая компания отстраивает свою систему ВМ, направленную на формирование двух важнейших составляющих, по которым мы будем судить о результативности такой системы, а именно лояльности персонала и клиентоориентированности (в том числе "сервисное поведение" персонала).

Обе эти составляющие, в свою очередь, непосредственно влияют на формирование удовлетворенности потребителя. Традиционно в качестве интегрального критерия клиентоориентированности используют удовлетворение постоянно изучаемых текущих потребительских предпочтений и формирование будущих потребностей по качеству товаров, ассортименту, ценам, качеству обслуживания и другими результатами решений фирмы в рамках комплекса маркетинга. В модели мы выделяем "потребительскую составляющую", элементы которой – дифференциация и бренд – закладывают основу формирования удовлетворенности потребителя.

Лояльный персонал является носителем корпоративной культуры, разделяющим ценности компании и являющимся "апостолом" бренда компании. Таким образом, лояльный персонал способствует созданию сильных брендов (как корпоративных, так и товарных), посредством донесения до целевой аудитории ценностей бренда, отражающих ценности организации. При этом немаловажным является тот факт, что бренды, идентичность которых базируется на ценностях организации, сложны для копирования, поскольку ни одна компания не в состоянии в точности воспроизвести организационную культуру другой компании с ее уникальными характеристиками и персоналом. В то же время лояльный персонал способен соответствовать высоким стандартам обслуживания клиентов (как внешних, так и внутренних) и делать это с более высоким уровнем отдачи. Иными словами, мы можем говорить о клиентоориентированном подходе в поведении персонала.

Клиентоориентированность, базирующаяся на постоянном отслеживании изменений потребительских предпочтений, корректировке стратегических и тактических решений по формированию комплекса маркетинга и вовлечению в процессы реализации маркетинговых решений всего персонала компании, позволит компаниям дифференцировать их предложения по товарным характеристикам, уровню цен и обслуживания. Повышение потребительской ценности, обеспечиваемое дифференцированным предложением, сильным брендом и грамотно выстроенным комплексом маркетинга, дает возможность компании сформировать базу лояльных потребителей и установить с ними долгосрочные взаимоотношения. При этом наличие базы лояльных потребителей будет непосредственно влиять на финансовые показатели компании (оборот и прибыль), т.к. лояльные потребители совершают повторные покупки и покупки сопутствующих товаров (кросс-продажи), рекомендуют товары/услуги компании, что способствует привлечению новых потребителей, и обладают меньшей ценочувствительностью (готовы платить ценовую премию). В то же время, поскольку удержание существующих потребителей обходится дешевле привлечения новых, компания может сократить свои маркетинговые расходы.

4. Методология исследования

Первый этап исследования предполагает проверку следующих гипотез:

Гипотеза 1 (hypothesis 1): российскими компаниями в процессе управления используются лишь некоторые инструменты ВМ, но как целостная система внутренний маркетинг в них отсутствует.

Цель исследования: выявить, какие элементы системы ВМ используются российскими компаниями.

Методика проверки первой гипотезы будет включать анализ существующих в компании регламентирующих документов: миссии, организационной структуры управления, положений о структурных подразделениях, должностных инструкций, внутренних документов департамента УЧР (положений о материальном стимулировании сотрудников, формировании карьерной лестницы, кадрового резерва, отчетов по движению кадров и др.).

Гипотеза 2 (hypothesis 2): отсутствие системы ВМ приводит к отсутствию взаимодействия между департаментами маркетинга и управления человеческими ресурсами, несогласованности их действий и, как следствие, отсутствию или низкому уровню лояльности персонала и/или клиентоориентированности.

Цель исследования: выявление клиентоориентированного взаимодействия департаментов маркетинга и управления человеческими ресурсами, уровня лояльности персонала.

Методика проверки второй гипотезы предполагает анализ существующих в компании регламентирующих документов с целью выявления взаимодействия между указанными подразделениями; оценку уровня лояльности персонала с использованием "стандартных" методик и оценку уровня клиентоориентированности компании (наличие и качество методик выявления потребительских предпочтений, использование данной информации в процессах принятия маркетинговых решений, вовлеченность персонала в принятие и реализацию маркетинговых решений).

Учет специфики отраслевых рынков определяет необходимость проведения исследований для разных типов компаний: сервисных компаний, компаний, представляющих потребительские и промышленные рынки.

Полномасштабное исследование возможно с использованием сетевого подхода к его организации.

ЛИТЕРАТУРА

Войма П., Гренроос К. (2002) "Внутренний маркетинг – перспектива партнерских отношений" в сб.: *Маркетинг*, Бейкер М. (ред.), СПб.: Питер

Изотов В. (2004) "**Лояльность персонала**", *Работа и зарплата*, № 11

Концепция долгосрочного социально-экономического развития России на 2008-2020 гг. Проект, *Минэкономразвития России*, июль 2007

Харский К.В. (2003), *Благонадежность и лояльность персонала*, СПб.: Питер, с. 433

Хулей Г., Сондерс Дж., Пирси Н. (2005), *Маркетинговая стратегия и конкурентное позиционирование*, Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс

Bekkers, M. and R. Van Hasstrech (1993) "The foundations of internal marketing", *22nd EMAC Conference Proceedings*, Vol 1, pp. 140–164

Berry, L.L. and A. Parsuraman (1991), *Marketing Services: Competing through Quality*, The Free Press, New York, NY

Burack et al. (1994) "New paradigm approaches in strategic human resource management", *Group and Organizational Management*, No 19(2), pp.141–59

Christopher M., A. Payne and D. Ballantyne (1991), *Relationship Marketing: Bringing quality, customer service and marketing together*, Butterworth-Heinemann, Oxford

Creating a highly engaged and productive workplace culture (2002), *Gallup Organization*

Cripe (1994) "Upgrading the service level of HR", *Human Resources Professional*, No 7(3), pp. 7–11

Eisenstat (1993) "Implementing strategy: Developing a partnership for change", *Planning Review*, No 21(5), pp. 33–36

George, W.R. and C. Grönroos (1989) "Developing customer-conscious employees at every level – Internal marketing" in *Handbook of Services Marketing Congram*, A. Carole and M.L. Friedman, AMACOM, New York

Glassman, M. and B. McAfee (1992) "Integrating the personnel and marketing functions: The challenge of the 1990s", *Business Horizons*, Vol 35 Iss. 3, pp. 52–59

Gratton, L. (1994) "Linking human resource strategy and strategy intent", *Business Strategy Review*, Vol 5 Spring, pp. 47–67

Grönroos, C. (1983) Strategic management and marketing in the service sector, *Massachusetts' Marketing Science Institute*, Report No 83–104

Grönroos, C. (1997) "From marketing mix to relationship marketing – towards a paradigm shift in marketing", *Management Decisions*, Vol 35 No 3/4, pp. 322–339

- Gubman (1995) "Aligning people strategies with customer value", *Compensation and Benefits Review*, No 27(1), pp. 15–22
- Gummesson, E. (1987) "Using internal marketing to develop a new culture – the case of Ericsson quality", *Journal of Business and Industrial Marketing*, No 2(3), pp. 23–28
- Gummesson, E. (2000) "Internal marketing in the light of relationship marketing and network organizations" in *Internal Marketing: Directions for Management*, R.J. Varey, and B.R. Lewis, Routledge, NY, pp. 27–42
- Heskett, J.L., T.O. Jones, G.W. Loveman, W.E. Sasser, Jr. and L.A. Schlesinger (1994) "Putting the Service Profit Chain to Work", *Harvard Business Review*, March–April
- Hulbert, J.M. and L.F. Pitt (1996) "Exit Left Center Stage? The Future of Functional Marketing", *European Journal of Management*, No 14(1), pp. 47–60
- Jaworski, B. and A. Kohli (1993) "Market orientation: antecedents and consequences", *Journal of Marketing*, July
- Kohli, A.K. and B.J. Jaworski (1990) "Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications", *Journal of Marketing*, No 54, pp. 1–18
- Lambin, J.J. (1996) "The misunderstanding about marketing", *CEMS Business Review*, No 1(1), pp. 37–56
- McDowell (1996) "Aligning work force capabilities with business strategies", *Human Resource Professional*, No 9(5), pp. 3–5
- Micolo (1993) "Suggestions for achieving a strategic partnership", *HR Focus*, No 70(9), p. 22
- Mitchell (1994) "The people factor", *Marketing Business*, October, pp. 24–27
- Narver, J.C. and S.F. Slater (1990) "The effect of a market orientation on business profitability", *Journal of Marketing*, October, pp. 20–35
- Papasolomou, I. and D. Vrontis (2006) "Using internal marketing to ignite the corporate brand: The case of the UK retail bank industry", *Journal of Brand Management*, Vol 14 No 1/2, pp. 177–195
- Perrien, J., P. Filiatrault and L. Ricard (1993) "The implementation of relationship marketing in commercial banking", *Industrial Marketing and Management*, Vol 22, pp. 141–148
- Perrien, J. and L. Ricard (1995) "The meaning of a marketing relationship: a pilot study", *Industrial Marketing and Management*, Vol 24, pp. 37–43
- Piercy, N. (1995) "Customer satisfaction and the internal market: marketing our customers to our employees", *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, Vol 1 No 1, pp. 22–44
- Pollock, R.B. (1995) "Linking marketing and human resources in the new employment contract", *Employment Relations Today*, No 22(1), pp. 7–15
- Pugh, S.D., J. Dietz, J.W. Wiley, and S.M. Brooks (2002) "Driving service effectiveness through employee-customer linkages", *Academy of Management Executive*, Vol 16 No 4
- Reichheld, F.F. (1996), *The Loyalty Effect*, Harvard Business School Press, Boston, MA
- Rucci, A., S.P. Kirn and R.T. Quinn (1998) "The employee-customer-profit chain at Sears", *Harvard Business Review*, January–February
- Shellenbarger, S. (1999) "Surveys link satisfaction of employees, customers", *Wall Street Journal*
- Sheth, J.N. and B. Mittal (1996) "A framework for managing customer expectations", *Journal of Market-Focused Management*, Vol 1, No 2, pp. 137–158
- Slater, S.F. and J.C. Narver (1994) "Market orientation, customer value, and superior performance", *Business Horizons*, pp. 22–28
- Ulrich, D. (1992) "Strategic and human resource planning: Linking customers and employees", *Human Resource Planning*, Vol 15

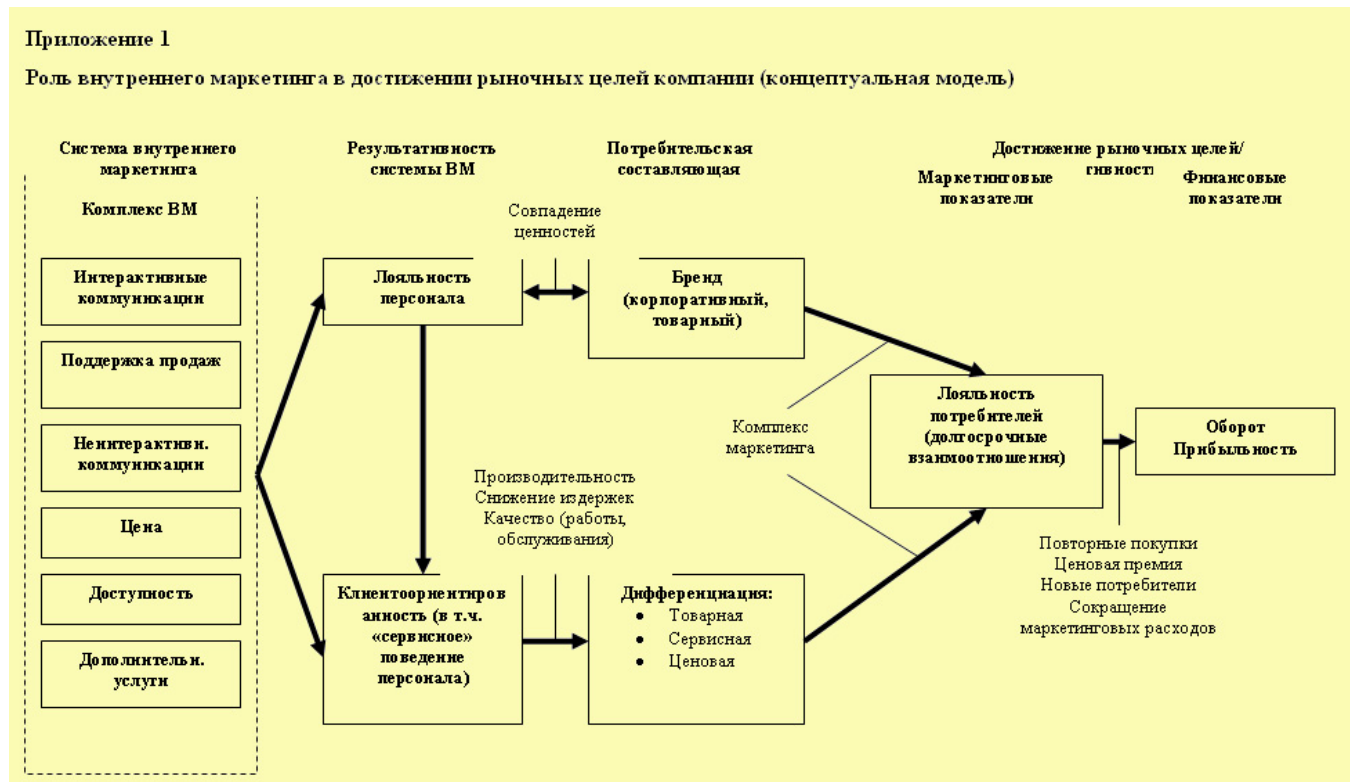
Understanding the people and performance link: unlocking the black box (2003), *Work and employment research center, University of Bath, CIPD*

Varey, R.J. and B.R. Lewis (1999) "A broadened conception of internal marketing", *European Journal of Marketing*, Vol 33 No 9/10, pp. 926–944

Working Today: What Drives Employee Engagement (2003), *The Towers Perrin Talent Report*

Приложение 1

Роль внутреннего маркетинга в достижении рыночных целей компании (концептуальная модель)



Хрестоматийные статьи по тематике курса

Статья 1. Зеленова О.И. Стратегия управления персоналом.

Источник: Сборник "Управление человеческими ресурсами: менеджмент и консультирование. – М.: НИГО, 2004. – <http://www.ecsocman.edu.ru/db/msg/203134.html> (раздел 3, параграф 3.2.)

Можно объясняться с теми, кто говорит на другом языке, но только не с теми, кто в те же слова вкладывает совсем другой смысл.

Э. Ростан

Кто не знает, куда направляется, тот очень удивится, попав не туда...

Дж. К. Джером

В настоящее время в менеджменте особое значение придается стратегическому подходу к управлению персоналом, который рассматривается как самостоятельное направление деятельности организации. Меняются цели, задачи, функции, повышается статус кадровых служб, трансформирующихся из традиционных отделов кадров в полноценные службы управления персоналом организаций. Руководители этих служб во многих организациях входят в состав топ-менеджмента и даже совета директоров. Возникает необходимость в определении стратегических направлений, целей и задач по работе с персоналом, т.е. в формировании стратегии управления персоналом организации.

В рамках данной главы рассматриваются вопросы, связанные с определением понятия "стратегия управления персоналом", оценкой взаимосвязи стратегии управления персоналом с общей стратегией организации, классификацией и разработкой стратегии.

Понятия "персонал" и "человеческие ресурсы" употребляются как синонимы.

1. Понятие стратегии

Слово "стратегия" греческого происхождения и буквально означает "искусство развертывания войск в бою", высшая область военного искусства. Однако этот термин за последние два десятилетия завоевал широкую популярность, войдя в теорию и практику управления. Современные менеджеры оперируют им свободно и с удовольствием. Кроме того, у них это слово обозначает высшее проявление управленческой деятельности [Минцберг и др., 2000]. Безусловно, "стратегия" - важное понятие. Что же оно означает?

В настоящее время невозможно дать однозначный ответ на этот вопрос. Многие теоретики и практики в этой области пытались сформулировать понятие "стратегия", но до сих пор однозначного и общепризнанного определения данного понятия не существует.

Так, по мнению Г. Минцберга и его коллег, для того чтобы объяснить что такое "стратегия", необходимо дать несколько, а именно, пять определений.

Первое – стратегия как план, руководство, ориентир или направление развития, дорога из настоящего в будущее.

"Стратегия – это совокупность фундаментальных или принципиально важных решений относительно целей и средств предприятия" [Child, 1972].

"Стратегия – это планы высшего руководства по достижению долгосрочных результатов, соответствующих целям и задачам организации" [Wright, 1992].

"Стратегия предприятия представляет собой совокупную программу действий, осуществляемую с целью построить будущее данного предприятия и обеспечить предприятию выживание" [Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики, 1997].

"Традиционно, корпоративная стратегия – план компании, направленный на сбалансирование внутренних сильных и слабых сторон с внешними возможностями и угрозами, чтобы поддерживать конкурентоспособное преимущество" [Десслер, 1997].

Второе – стратегия как принцип поведения или следование некой модели поведения (с учетом поведения в прошлом).

"Стратегия представляет собой набор правил, которыми руководствуется организация при принятии управленческих решений. Вместе с тем стратегию можно рассматривать как общий комплексный план, предназначенный для обеспечения осуществления миссии и достижения хозяйственных целей организации" [Самыгин, 1997].

Третье – стратегия как позиция, а именно расположение определенных товаров (услуг) на конкретных рынках.

"Стратегия компании – это поиск соответствия между внутренними возможностями компании и внешней средой" [Кау, 1999].

Четвертое – стратегия как перспектива, то есть основной способ действия организации.

“Стратегия – это определение основных долгосрочных целей и задач компании и выработка направления действий и распределения ресурсов, необходимых для достижения этих целей” [Chandler, 1962].

“Стратегия – это долгосрочное качественно определенное направление развития организации, касающееся сферы, средств и формы ее деятельности, системы взаимоотношений внутри организации, а также позиции организации в окружающей среде, приводящее организацию к ее целям” [Виханский, 2000].

Пятое – стратегия как ловкий прием, особый маневр, предпринимаемый с целью перехитрить соперника или конкурента.

Таким образом, несмотря на то, что одного простого определения стратегии не существует, приведенные варианты трактовки не исключают друг друга. Наоборот, их можно рассматривать как взаимодополняющие.

Тем не менее, существует единое мнение относительно следующих важных моментов:

1. Стратегические решения достаточно значимы и влияют на благополучие организации в целом.

2. Стратегия затрагивает не только организацию, но и ее окружение. В стратегическом смысле они неразделимы. Организация использует стратегию, чтобы умело справляться с изменчивым внешним окружением.

3. Стратегия включает как предпринимаемые действия (т.е. содержание) так и методы принятия решений и их осуществление (т.е. процесс).

4. Стратегия не бывает простой. В современных условиях в организации изменения осуществляются очень часто, каждый раз приходится иметь дело с новыми комбинациями условий, поэтому содержание стратегии не может быть ни программируемым, ни шаблонным, ни повторяющимся.

5. Стратегию невозможно продумать до конца. Специалисты в области управления сходятся в том, что намеченная и реализуемая стратегии организации могут сильно отличаться друг от друга.

6. Стратегия должна быть проработана не только концептуально, но и аналитически. Ряд авторов выделяет именно аналитический аспект, но большинство сходятся в том, что главное в построении стратегии – это концептуальные разработки руководства организации.

7. Стратегии существуют на разных уровнях организации.

У организации существует корпоративная стратегия и функциональные стратегии.

Подводя итог сказанному, можно считать стратегией констатацией того, какой организация хочет себя видеть, куда она хочет двигаться и как она предполагает это сделать.

Стратегическое управление, таким образом, всегда связано с развитием будущего потенциала организации. Оно связано с постановкой целей организации и с поддержанием определенных взаимоотношений с окружающей средой, которые позволяют ей добиваться поставленных задач и соответствуют ее внутренним возможностям.

Стратегическое управление – это поиск, идентификация и реализация долгосрочных конкурентных преимуществ. Это - разработка и реализация действий, ведущих к долгосрочному превышению уровня результативности деятельности организации над уровнем конкурентов [Гурков, 2001]. И, прежде всего, это такое управление организацией, которое опирается на человеческий потенциал как основу организации и важнейший источник ее конкурентных преимуществ.

2. Стратегия и политика управления персоналом организации

Как уже говорилось, стратегии существуют на разных уровнях организации. Помимо корпоративной стратегии, в организации существует целый ряд функциональных стратегий в таких сферах, как финансы, маркетинг, персонал, производство и информационные технологии. Все они отражают жизненно важные направления деятельности организации.

Стратегия управления персоналом, наряду с маркетинговой и финансовой стратегиями, является сейчас ключевой функциональной стратегией организации. Одна из особенностей современной российской ситуации заключается в том, что стратегия управления персоналом все больше становится первичной и главной не столько в силу логики желаемого стратегического развития, но все чаще как единственный реально возможный стратегический фактор. Анализ конкретных управленческих ситуаций показывает, что в подавляющем большинстве случаев начать любые сколько-нибудь значимые стратегические изменения в организации можно только посредством человеческого фактора.

По мнению ведущих специалистов в области менеджмента, первичная основа и главное богатство любой современной организации — это работающие в ней люди. В современных условиях создание и эффективное использование высококачественного потенциала персонала организации является для нее (организации) главным фактором успеха в конкурентной борьбе, как в тактической, так и в стратегической перспективе. Причем в стратегической перспективе значимость человеческого фактора будет возрастать.

Понимание значения фактора персонала определяет его роль и статус в современной организации, т.е. реальную и перспективную значимость как всей системы управления персоналом, так и ее стратегической составляющей. Стратегия управления персоналом, таким образом, должна быть всеобъемлющей в смысле нацеливания кадрового состава организации на достижение целей ее долговременного развития.

Однако, как и в случае с понятием "стратегия", однозначный ответ на вопрос: "Что есть "стратегия управления персоналом организации"?" - в настоящее время дать трудно. Как отмечают некоторые специалисты, это тематика большой научной дискуссии, результаты которой пока весьма противоречивы [Elsik, 1992].

Анализ литературы показывает, что под стратегией управления персоналом российские и зарубежные авторы понимают следующее:

а) устойчивую схему спланированного использования человеческих ресурсов и действий, направленных на обеспечение выполнения компанией поставленных целей [Wright, 1992];

б) совокупность организационных действий, осуществляемых по отношению к персоналу лицами, принимающими управленческие решения на предприятии, и ориентированными на долгосрочные целевые установки [Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики, 1997];

в) все действия, влияющие на поведение индивидуальных работников в процессе формулирования и удовлетворения ими стратегических потребностей организации [Schuler, 1992];

г) разработанное руководством организации приоритетное, качественно определенное направление действий, необходимое для достижения долгосрочных целей по созданию высокопрофессионального, ответственного и сплоченного коллектива и учитывающее стратегические задачи организации и ресурсные возможности [Управление персоналом организации, 2001];

д) подсистему стратегии организации, представленную в виде долгосрочной программы конкретных действий по реализации концепции использования и развития потенциала персонала организации в целях обеспечения ее стратегического конкурентного преимущества;

е) совокупность принципов и правил управления персоналом, позволяющую достигнуть установленных целей организации;

ж) программный способ мышления и управления, обеспечивающий согласование целей, возможностей предприятия и интересов работников, который предполагает не только определение генерального курса деятельности предприятия, но и повышение мотивации, заинтересованности всех работников в его реализации [Маслов, 2002].

В отношении некоторых черт стратегии управления персоналом царит единодушие:

1. Стратегия управления персоналом выводится из большого количества факторов и связана, как правило, со стратегией организации в целом.

2. Цели управления персоналом являются частью организационных целей. Таким образом, стратегия управления персоналом является частью общей стратегии организации и следствием перспективного планирования ее хозяйственной деятельности.

Основной фокус стратегии управления персоналом лежит на конкретных намерениях организации относительно осуществления необходимых действий и изменений. Круг вопросов, очерченных этой стратегией, включает обеспечение организации необходимым персоналом, его обучение, мотивацию, систему вознаграждения, гибкость, командную работу и стабильные трудовые отношения. Решение всех этих вопросов способствует успешной реализации корпоративной стратегии. Стратегическое управление персоналом предполагает, что направления и цели стратегии управления персоналом организации будут определяться в процессе разработки общей стратегии.

Немецкие специалисты Р. Марр и Г. Шмидт [Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики, 1997] отмечают, что стратегия управления персоналом исходит из того, что линейный менеджмент должен объединять практику и цели управления персоналом со стратегией бизнеса. Такая практика позволяет руководителям всех уровней привлекать, отбирать, продвигать, вознаграждать, использовать, развивать и удерживать работников, отвечающих требованиям бизнеса, потребностям занятости и понятию справедливости.

3. Стратегии управления персоналом носят долгосрочный характер, что не в последнюю очередь объясняется их нацеленностью на разработку и изменение психологических установок, мотивации, квалификации и структуры трудового коллектива, причем такие изменения происходят, как правило, только через достаточно длительное время. Таким образом, фундаментальной целью стратегического управления персоналом является создание стратегической способности организации - посредством удовлетворения ее потребности в квалифицированных, приверженных и мотивированных сотрудниках, способных обеспечить устойчивое конкурентное преимущество.

Если же говорить о более конкретной цели стратегического управления персоналом, то она состоит в формировании направления движения организации в изменчивой среде путем разработки и реализации целостной и действенной политики управления персоналом (кадровой политики).

В очередной раз приходится констатировать, что однозначной трактовки понятия "политика управления персоналом (кадровая политика)" также не существует. Более того, знакомство с практикой деятельности российских организаций, а также анализ специальной литературы, посвященной вопросам управления персоналом, показывают, что в целом ряде случаев руководители организаций, а также специалисты - авторы учебников по управлению персоналом - вкладывают в этот термин совершенно различный смысл. Так, под "кадровой политикой организации" может пониматься:

а) генеральное направление кадровой работы, совокупность принципов, методов, форм, организационных механизмов по выработке целей и задач, направленных на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала, на создание квалифицированного и высокопроизводительного сплоченного коллектива, способного своевременно реагировать на постоянно меняющиеся требования рынка с учетом стратегии развития организации. Кадровая политика предусматривает в первую очередь формирование стратегии управления персоналом организации, которая учитывает стратегию деятельности организации [Управление персоналом организации, 2001];

б) комплекс организационных и содержательных мер, направленных на эффективное использование способностей и профессиональных навыков каждого отдельного работника в реализации конечных целей (миссии) предприятия, фирмы. Это система действий, способная заставить сотрудника фирмы (любого ранга) добровольно полностью "выложиться" на благо родной компании [Чижов, 2000];

в) в широком смысле слова – система правил и норм (осознанных и определенным образом сформулированных), которые приводят человеческие ресурсы в соответствие со стратегией компании. В узком смысле слова – набор конкретных правил, пожеланий и ограничений во взаимоотношениях людей и организации [Комиссарова, 2002];

г) широкий спектр вопросов, связанных с наймом и выбытием рабочей силы, условиями труда работников и оплатой труда, повышением квалификации и переподготовкой кадров [Российская промышленность: институциональное развитие, 2002].

В качестве объяснения существующих противоречий можно назвать следующие причины:

- недостаточно четкое понимание разницы между понятиями "стратегия управления персоналом" и "политика управления персоналом (кадровая политика)";
- подмена одного понятия другим;
- убеждение в том, что эти понятия являются синонимами, а слово "стратегия" - новомодный "заменитель" более традиционного слова "политика".

Согласно "Словарю русского языка" С.И. Ожегова, термином "политика" обозначаются цели и задачи, методы и средства, с помощью которых достигаются эти цели. Такой подход должен быть распространен и на понятие "политика управления персоналом (кадровая политика)" организации.

На основании этого более точной представляется формулировка, в соответствии с которой политика управления персоналом (кадровая политика) лишь обосновывает необходимость использования на практике тех или иных конкретных методов осуществления подбора, расстановки оценки и т.д. персонала, но не занимается детальным анализом содержания, спецификой проведения практической работы с персоналом [Саакян, 2001].

С учетом сказанного можно определить политику управления персоналом (кадровую политику) организации как систему принципов и вытекающих из них форм, методов и критериев работы с персоналом.

3. Общая стратегия организации и стратегия управления персоналом: варианты взаимосвязи

Большинство руководителей организаций и специалистов в области управления персоналом единодушно считают, что стратегия управления персоналом является составной частью общей корпоративной стратегии организации. И это действительно так. Однако на практике можно наблюдать самые разнообразные варианты их взаимосвязи, которые позволяют утверждать, что связь стратегии управления персоналом и стратегии организации в целом не является односторонней [Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики, 1997; Управление персоналом организации, 2001].

Действительно, широко распространена ситуация, когда стратегия управления персоналом рассматривается как зависимая производная от общей стратегии организации. В этом случае специалисты службы управления персоналом должны приспосабливаться к действиям руководителей организации, подчиняясь интересам общей стратегии.

Также встречаются случаи, когда общая стратегия организации и стратегия управления персоналом разрабатываются и развиваются как единое целое. Такая ситуация предусматривает активное вовлечение специалистов службы управления персоналом в решение стратегических задач организации на корпоративном уровне. В свою очередь это предполагает наличие у них высокого уровня компетентности, благодаря которой они могут самостоятельно решать задачи в сфере управления персоналом с точки зрения перспективы развития всей организации и вносить, таким образом, собственный вклад в разработку общей стратегии.

Наконец, в ряде случаев разработка общей стратегии организации происходит с учетом реально существующей кадровой ситуации в организации и реально возможной стратегии управления персоналом. Например, быстрому развитию крупных московских торговых сетей ("Седьмой континент", "Перекресток", "Пятерочка") в других регионах России, в настоящий момент, сильно мешает ограниченность местных рынков труда и отсутствие квалифицированных специалистов, что осложняет процедуру набора персонала на местах. Это заставляет организации "вывозить" команды специалистов из Москвы в соответствующие регионы, а также проводить широкомасштабные программы подготовки необходимого

персонала на местах. В такой ситуации при разработке общей стратегии организации ее руководству приходится увеличивать временные рамки освоения региональных рынков, ориентируясь на реальные условия и реально возможный вариант стратегии управления персоналом.

В связи с этим, ряд специалистов отмечают важную отличительную особенность стратегии управления персоналом, заключающуюся в том, что она тесно связана со всеми остальными стратегиями в организации, а управление персоналом представляет собой способ, посредством которого осуществляются все деловые стратегии организации [Армстронг, 2002].

4. Варианты классификации стратегий управления персоналом

В каждой организации в отношении персонала применяются специфические стратегии. Основным аргументом в пользу применения различных стратегий, наблюдаемых на практике, необходимо считать разницу в подходах у различных действующих лиц и различные ситуации в организациях. Существенную роль при выборе стратегии управления персоналом играет, например, определенный рынок сбыта, на котором организация преимущественно реализует свои товары и услуги, специализация организации, изменение вида трудовых отношений, развитие технологии и другие факторы.

Изучение и анализ специальной литературы и материалов проведенных исследований позволяют обнаружить целый ряд различных подходов к классификации стратегий управления персоналом, реализуемых организациями. Попытаемся их систематизировать.

В основу классификаций стратегий управления персоналом, как правило, закладываются различные варианты их зависимости от целого ряда факторов. Наиболее известны варианты классификации стратегий управления персоналом в зависимости от:

- типа конкурентной стратегии;
- типа общей стратегии организации;
- стадии развития (этапа жизненного цикла) организации;
- миссии организации;
- способа реализации стратегии в организации;
- философии менеджмента.

Рассмотрим последовательно каждый из перечисленных вариантов классификации.

Классификация стратегий управления персоналом в зависимости от типа конкурентной стратегии

Данный подход (в зарубежной литературе известный как "подход конкурентной стратегии") рассматривает зависимость между стратегией управления персоналом и тремя конкурентными стратегиями, предложенными М. Портером: стратегией инновации, стратегией повышения качества и стратегией лидерства в издержках [Porter, 1985].

В зависимости от реализуемой организацией конкурентной стратегии [Армстронг, 2002] стратегия управления персоналом будут иметь следующие особенности:

Тип конкурентной стратегии	Особенности стратегии управления персоналом	
	Типы ролевого поведения	Практические действия в области персонала
Стратегия инновации	Включают: <ul style="list-style-type: none"> • высокую степень 	Включают: <ul style="list-style-type: none"> • виды работ, которые

	<p>творчества;</p> <ul style="list-style-type: none"> • более долгосрочную перспективу; • относительно высокую степень сотрудничества, взаимозависимого поведения; • высокую степень терпимости к риску; • высокую степень терпимости к неопределенности и непредсказуемости. 	<p>требуют тесного взаимодействия людей;</p> <ul style="list-style-type: none"> • виды работ, позволяющие людям развивать навыки, которые могут быть использованы ими в других должностях в рамках организации; • более широкий диапазон развития карьеры, обеспечивающий приобретение новых умений и навыков; <p>- аттестации, отражающие долгосрочные и групповые достижения.</p>
<p>Стратегия повышения качества</p>	<p>Включают:</p> <ul style="list-style-type: none"> • основное внимание качеству; • основное внимание процессу (как производятся или доставляются товары и услуги); • низкую степень терпимости к риску; <p>- высокую степень приверженности организации.</p>	<p>Включают:</p> <ul style="list-style-type: none"> • достаточно жесткое и формализованное описание работы; • отношение к персоналу, во многом основанное на принципах социального равенства, некоторые гарантии занятости; • высокую степень вовлеченности персонала в рабочие вопросы; <p>- экстенсивное и непрерывное обучение.</p>
<p>Стратегия лидерства в издержках</p>	<p>Включают:</p> <ul style="list-style-type: none"> • основное внимание результатам, особенно объему выпуска продукции; • низкую степень терпимости к риску; • относительно краткосрочную перспективу; <p>- умеренное внимание качеству.</p>	<p>Включают:</p> <ul style="list-style-type: none"> • узко описанные должностные обязанности и формализованное описание работы; • краткосрочность, аттестацию по результатам трудовой деятельности; • минимальное обучение; <p>- тщательный мониторинг</p>

Классификация стратегий управления персоналом в зависимости от типа общей стратегии организации

В рамках данного подхода (в зарубежной литературе известного как "подход организационной типологии") стратегия управления персоналом ориентируется на конкретный тип корпоративной или общей стратегии организации. Рассмотрим несколько вариантов типологии общих стратегий организации.

Например, Дж. Иванцевич и А.А. Лобанов выделяют пять типов бизнес-стратегий организации: предпринимательскую стратегию, стратегию динамического роста, стратегию прибыльности, ликвидационную стратегию, стратегию круговорота (циклическую) [Иванцевич, 1993; Управление персоналом организации, 2001].

Исходя из данной типологии, взаимосвязь стратегии организации и стратегии управления персоналом будет выглядеть следующим образом.

Тип стратегии организации	Стратегия управления персоналом	Составляющие стратегии управления персоналом
Предпринимательская стратегия	Поиск и привлечение работников-новаторов, инициативных, контактных, с долговременной ориентацией, готовых рисковать, не боящихся ответственности. Важно, чтобы ведущие сотрудники не менялись.	<p>Набор кадров: поиск людей, способных идти на риск и доводить дело до конца.</p> <p>Вознаграждение: на конкурентной основе, по возможности удовлетворяющее вкусам работника.</p> <p>Оценка: основывается на результатах, не слишком жесткая.</p> <p>Развитие: неформальное, ориентированное на наставника.</p> <p>Планирование перемещений: в центре – интерес работников. Подбор рабочего места, соответствующего интересам работника.</p>
Стратегия динамического роста	Работники должны быть организационно закреплены, обладать гибкостью в изменяющихся условиях, быть проблемно-ориентированными и работать в тесном сотрудничестве с другими.	<p>Набор кадров: поиск гибких и верных людей, способных рисковать.</p> <p>Вознаграждение: справедливое и беспристрастное.</p> <p>Оценка: основывается на четко</p>

		<p>оговоренных критериях.</p> <p>Развитие: акцент на качественном росте уровня и области деятельности.</p> <p>Планирование перемещений: учитываются реальные возможности и разнообразные формы служебного продвижения.</p>
Стратегия прибыльности	<p>Ориентируется на критерии количества и эффективности в области персонала; сроки – кратковременные; результаты – при относительно низком уровне риска и минимальном уровне организационной закреплённости работников.</p>	<p>Набор кадров: чрезвычайно жесткий.</p> <p>Вознаграждение: основывается на заслугах, старшинстве и внутриорганизационных представлениях о справедливости.</p> <p>Оценка: узкая, ориентированная на результат, тщательно продуманная.</p> <p>Развитие: акцент на компетентность в области поставленных задач.</p>
Ликвидационная стратегия	<p>Ориентирована на потребность в работниках на короткое время, с узкой ориентацией, без большой приверженности организации.</p>	<p>Набор кадров: маловероятен из-за сокращения штатов.</p> <p>Оплата труда: основана на заслугах, медленно растущая, без дополнительных стимулов.</p> <p>Оценка: строгая, формальная, основана на управленческих критериях.</p> <p>Развитие: обучение ограничено, только в случае необходимости.</p> <p>Продвижение: те, кто имеет требуемые навыки, имеют и возможность продвижения.</p>
Стратегия круговорота (циклическая)	<p>Работники должны быть гибкими в условиях изменений, ориентироваться на</p>	<p>Набор кадров: требуются разносторонне развитые работники.</p>

	большие цели и дальние перспективы.	<p>Оплата труда: система стимулов и проверки заслуг.</p> <p>Оценка: по результату.</p> <p>Развитие: большие возможности, но тщательный отбор претендентов.</p> <p>Продвижение: разнообразные формы.</p>
--	-------------------------------------	---

М. Марчингтон и А. Уилкинсон [Marchington,1996], исследуя зависимость стратегии управления персоналом от типа общей стратегии организации, взяли за основу три типа организационных стратегий, предложенных еще в 1978 году Р. Майлсом и С. Сноу [Miles, 1978]: стратегию организаций-защитников, стратегию организаций-изыскателей, стратегию организаций-аналитиков; и определили для них следующие особенности стратегии управления персоналом.

Тип организационной стратегии	Особенности стратегии управления персоналом
<p>Организации-защитники</p> <p>Стремятся к стабильности, централизации, высокому объему выпуска низкокзатратной продукции, строгому контролю.</p>	<p>Базируется на:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ограниченном доступе в организацию извне; • внутреннем продвижении; • экстенсивном обучении; • системе вознаграждения, которая фокусируется на внутренней последовательности.
<p>Организации-изыскатели</p> <p>Стремятся найти новые возможности, фокусируются на непрерывном развитии и полагаются на гибкость.</p>	<p>Базируется на:</p> <ul style="list-style-type: none"> • привлечении персонала посредством высокотехнологичных методов найма и отбора; • обучении, нацеленном на удовлетворение конкретных организационных потребностей; • системе вознаграждения, как правило, ориентированной на результат.
<p>Организации-аналитики</p> <p>Предпочитают сочетать преимущества типов организаций-защитников и</p>	<p>Как правило, разрабатывают многовариантные и комбинированные стратегии управления персоналом.</p>

изыскателей.

Используя ту же типологию организационных стратегий Р. Майлса и С. Сноу, И.Б. Гурков на основании проведенных им исследований российских предприятий и организаций предложил свой вариант типологии стратегий, используемых организациями на российском рынке и присущих им элементов стратегии и политики управления персоналом, выделив: стратегию фирмы - "защитника", стратегию фирмы - "интегрированного анализатора", стратегию фирмы – "диверсифицированного анализатора" и стратегию фирмы – "проспектора" [Гурков, 2001].

Типы стратегий организации	Элементы стратегии и политики управления персоналом
<p>Стратегия фирмы - "защитника"</p> <ul style="list-style-type: none">- защитник качества- защитник издержек <p>Сохранение достигнутой доли на определенном рынке или, при благоприятных обстоятельствах, расширение своей доли и выход на новые географические рынки.</p>	<p>Основа стратегии управления персоналом – обеспечение стабильного качества или стабильных издержек в системе относительно стабильных условий бизнеса, что возможно лишь тогда, когда высока стабильность рабочей силы.</p> <p>Особенности кадровой политики:</p> <ul style="list-style-type: none">- набор персонала производится в основном на низшие должности, с перспективой дальнейшего кадрового продвижения наиболее способных работников;- текучесть должна поддерживаться на низком уровне;- много усилий тратится на обучение и переподготовку работников;- проводится временная ротация функций;- оценка персонала базируется на качественных показателях (основой является "добросовестное выполнение обязанностей и следование установленным правилам").
<p>Стратегия фирмы "интегрированного анализатора"</p> <p>Быстрое вхождение на возникающие рынки с высококачественным продуктом.</p>	<p>Нужны готовые высококлассные специалисты, способные "с колес" включиться в быстро меняющиеся условия бизнеса.</p> <p>Особенности политики управления персоналом фирм-анализаторов:</p> <ul style="list-style-type: none">- набор персонала производится на все должности;- более высокая оплата труда по сравнению с конкурентами позволяет переманивать лучших специалистов из других компаний;
<p>Стратегия фирмы "диверсифицированного анализатора"</p>	<ul style="list-style-type: none">- обучение – освоение новых навыков и приемов работы, необходимых для внедрения очередной инновации;

<p>Характерна для крупных диверсифицированных компаний, оперирующих в различных сегментах рынка.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - высокая текучесть персонала, что позволяет экономить на издержках (вновь привлекаемые специалисты обычно запрашивают меньше, чем работники, ожидающие повышения); - работа в режиме постоянного освоения
<p>Стратегия фирмы - "проспектора" Компания предлагает принципиально новый продукт или услугу и фактически создает рынок или целую отрасль.</p>	<p>Управление персоналом имеет особую конфигурацию (не совсем подходит само слово "управление"):</p> <ul style="list-style-type: none"> - деятельность компании – увлекательная "езда в неведомое", которая заканчивается для ключевого персонала либо сказочным обогащением, либо сожалением об увлекательно, но бесцельно проведенных годах жизни; - нет специалистов в собственном понимании этого слова (никто не знает, как это делается, мало уверенности, что это получится, нет уверенности, но есть вера, что продукт будет востребован потребителем); - отбор персонала идет в основном на "низшие, но ключевые должности", так как нет четкой управленческой иерархии; - постоянная переподготовка персонала под возможность постановки принципиально новых задач; - постоянное кросс-функциональное продвижение; - оценка персонала по принципу "оценки по 360 градусов".

На то, что стратегии управления персоналом организаций являются конкретизацией, частным случаем общей экономической стратегии владельцев указывает и А. Московская, проводившая исследования российских промышленных предприятий [Московская, 2002]. Она выделяет три основных типа экономических стратегий предприятий, в зависимости от которых, как правило, реализуются и кадровые стратегии:

- стратегию, направленную на самосохранение, поддержание социально-экономической стабильности предприятия и его коллектива в широком смысле слова, включая удержание рынков или их ключевых сегментов;
- стратегию, направленную на максимизацию прибыли в краткосрочной перспективе ("стратегия рыночного спринтера");

- стратегию, направленную на развитие производства, внедрение новых технологий, завоевание рынков, улучшение бизнеса в целом ("стратегия рыночного стайера").

Типы экономических стратегий предприятий	Особенности кадровой стратегии
<p style="text-align: center;">Стратегия, направленная на самосохранение</p> <p>Способ существования предприятий, включающий планирование, фондирование и патернализм в отношении работников.</p>	<p>Носит характер удержания избыточной рабочей силы с соответствующим "размазыванием" фонда заработной платы по всему контингенту работников, ориентацией на сохранение кадрового ядра и воспроизводством кадров традиционных для предприятия профилей.</p> <p>Является "ностальгической" формой существования предприятия.</p> <p>Принято считать, что такая стратегия – результат деятельности "красных директоров".</p>
<p style="text-align: center;">"Стратегия рыночного спринтера"</p> <p>В большинстве случаев реализация такой экономической стратегии приводит к смене собственника, банкротству или ликвидации предприятия.</p>	<p>Не носит целостного характера.</p> <p>Следует говорить не о стратегии, а, скорее, о ситуативном реагировании, характеризуемом потребительским отношением к человеческим ресурсам, кадровой чехардой, стремлением сэкономить (вплоть до злоупотреблений) на фонде заработной платы, отсутствием целенаправленной политики по воспроизводству рабочей силы и основных фондов.</p> <p>На такое отношение к персоналу, как правило, бывают ориентированы сторонние владельцы предприятия, которые не могут или не хотят заниматься улучшением бизнеса.</p>
<p style="text-align: center;">"Стратегия рыночного стайера"</p> <p>Ориентирована на существенные инвестиции в технологии, основные фонды и менеджмент.</p>	<p>Носит характер поиска адекватного улучшения кадрового потенциала предприятия, что создает условия для оптимизации численного и качественного состава работников, соответствующих капиталовложений в повышение квалификации и переквалификацию рабочей силы, и обеспечение условий для ее наиболее полного использования.</p>

Классификация стратегий управления персоналом в зависимости от стадии развития (этапа жизненного цикла) организации

В основе целого ряда классификаций стратегий управления персоналом рассматривается этап жизненного цикла (стадия развития) организации в момент принятия решения о выборе или смене стратегии организации в целом, и стратегии управления персоналом, в частности. В зарубежной литературе данный подход известен как "подход жизненного цикла".

Например, англичане Ж. Стори и К. Сиссон полагают, что четыре этапа жизненного цикла организации оказывают влияние на стратегию управления персоналом следующим образом [Storey, 1993].

Этапы жизненного цикла организации	Основные черты стратегии управления персоналом
Зарождение	<p>Гибкие рабочие модели.</p> <p>Привлечение приверженных и высокомотивированных работников.</p> <p>Конкурентная оплата.</p> <p>Мало формальностей.</p> <p>Как правило, отсутствие профсоюзов.</p>
Рост	<p>Более прогрессивные и тонкие методы привлечения и отбора, обучения и развития, процессов управления эффективностью и систем вознаграждения.</p> <p>Фокусирование на достижениях высокой степени приверженности и развитии стабильных трудовых отношений.</p>
Зрелость	<p>Особое внимание уделяется контролю за стоимостью рабочей силы и повышению производительности труда.</p> <p>На данном этапе труднее обосновать расходы на обучение.</p> <p>Существуют напряженные отношения между сотрудниками.</p>
Спад	<p>Акцент смещается в сторону рационализации и сокращения штатов.</p> <p>Долгосрочные практические подходы почти не применяются или сильно ограничены в целях сокращения затрат.</p> <p>Профсоюзам угрожает непризнание их роли или же отводится маргинальная роль.</p>

Особенности стратегии и политики управления персоналом в зависимости от стадии развития организации рассматривают также немецкие специалисты Р. Марр и Г. Шмидт, выделяя следующие пять стадий: зарождение организации, функциональный рост, контролируемый рост, функциональная интеграция, стратегическая интеграция [Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики, 1997].

Стадия развития организации	Основные характеристики организации	Основные характеристики стратегии и политики управления персоналом
Зарождение	Организация только	Ведение личных дел, оплата труда,

организации	создана, отличается предпринимательством, управляется собственником.	наем и увольнение. Управление персоналом часто неформальное, размытое. Все дела ведутся вручную.
Функциональный рост	Техническая специализация. Растут подразделения, производственные линии и рынок. Оргструктура формализована.	Поиск нужных работников для поддержки роста. Тренинг для специфической должности. Появляется начальник отдела кадров. Обработка данных по зарплате и некоторых других автоматизируется. Корпоративная культура еще не становится частью управления персоналом.
Контролируемый рост	Рациональная администрация. Профессионализация управления дефицитными ресурсами. Покупаются другие фирмы, диверсифицируется производство. Устанавливаются конкуренция за ресурсы и контроль за инвестициями.	Управляющий персонал с более высоким статусом. Больше кадровой информации автоматизировано. Рост профессионализма. Кадровая функция постепенно интегрируется в окружающую деловую среду. Управление персоналом становится более ориентированным на конечные результаты бизнеса.
Функциональная интеграция	Диверсификация, децентрализация, структура организации – вокруг продуктов и центров прибыли, проектное и матричное управление. Больше внимания интеграции. Оргструктура более плоская и горизонтальная.	Управление персоналом ориентировано на интеграцию различных функций (тренинг, вознаграждение, найм и увольнение, коммуникация и т.д.). Долгосрочное планирование. Акцент на производительность, эффективность, гибкость. Широко применяется информационная технология в планировании, анализе и оценке, развитии интеграционных квалификаций. Внешние колебания среды известны и интегрированы в управление изменениями. Практика управления персоналом отработана.
Стратегическая интеграция	Сотрудничество, групповая культура. Межфункциональная горизонтальная интеграция. Большая	Управление персоналом построено вокруг стратегии организации и является ее составной частью. Систематический анализ внешней среды. Активная роль в принятии

	адаптируемость к частым изменениям. Стратегическое планирование структур – вокруг центров прибыли, обслуживаемых местными и функциональными менеджерами и их командами.	управленческих решений. Долгосрочное планирование развития человеческих ресурсов. Акцент на эффективность. Управление персоналом входит в компетенцию руководителя организации или его первого заместителя.
--	--	--

Среди российских авторов, исследующих особенности стратегии и политики управления персоналом на различных стадиях развития организации необходимо отметить Герчикова В.И., Базарова Т.Ю. и Еремина Б.Л. [Герчиков, 2003; Управление персоналом, 1998].

Так, Герчиков В.И. отмечает следующие особенности политики управления персоналом на различных стадиях развития организации.

Стадии развития организации	Особенности политики управления персоналом
Становление	Отношение к работнику не сформировано. Сплоченная команда менеджмента и переменный состав работников. Обучение ограничено. Большинство работников на окладах. Во всех направлениях работы с персоналом преобладают краткосрочные решения.
Быстрый рост	Четкая организационная структура и специализация функций. Массовый набор линейного персонала. Вводное обучение и тренинги. Стимулирование исполнения и объемных результатов. Рост зарплаты. Улучшение условий труда. Выделение службы по работе с персоналом.
Стабильная работа	Перестройка организационной структуры. Работник – самый важный ресурс. Развитие клиентской ориентации персонала. Ограниченный прием, но с расширенным спектром требований. Акцент на повышение квалификации. Стимулирование активности и новых форм работы. Усложнение систем оплаты. Развитие системы коммуникаций и корпоративной культуры. Повышение роли службы управления персоналом, отработка процедур ее деятельности.
Маневр	Продуктовый принцип построения организационной структуры. Частичная смена персонала. Преобладает внутрифирменный найм. К повышению квалификации добавляется переобучение. Стимулирование активности, появляются доплаты за стаж работы в компании. Дальнейшее развитие системы коммуникаций и корпоративной культуры.
"Благородный"	Последовательное сокращение персонала. Выплата выходных

уход"	пособий. Помощь в переквалификации, трудоустройстве, основании своего дела.
"Выжидание"	Гибкий режим работы. Развитие обучения. Больше внимания к социальной сфере и корпоративной культуре. Стимулирование инициативы. Уменьшение уровня оплаты и возврат к окладам.

В учебнике Базарова Т.Ю. и Еремина Б.Л. выделены четыре стадии развития организации: стадия формирования, стадия интенсивного роста, стадия стабилизации и стадия спада, для которых определены основные черты стратегии и политики управления персоналом.

Рассмотренные варианты классификации стратегий управления персоналом в зависимости от типов конкурентной стратегии, организационной стратегии и этапа жизненного цикла (стадии развития) организации фактически можно назвать традиционными. Они рассматриваются в большинстве учебников и работ, посвященных вопросам управления персоналом. Их придерживается большинство как российских, так и зарубежных авторов. Однако существуют и менее традиционные варианты классификации, которые также представляются достаточно интересными и полезными при изучении особенностей стратегии управления персоналом конкретных организаций.

Классификация стратегий управления персоналом в зависимости от миссии организации

Так, Герчиковым В.И. на основании проведенного исследования целого ряда крупных западноевропейских, американских, канадских и российских компаний и бесед с их руководителями, были определены особенности политики управления персоналом в зависимости от доминирующего компонента миссии организации. Важность и влияние данного фактора на стратегию очевидны, поскольку понятие "миссия организации", как система основных целей, которые организация ставит перед собой на определенный период своей деятельности, играет важную роль в стратегическом планировании бизнеса [Герчиков, 2003].

Были выделены шесть основных компонентов миссии организации: прибыль, клиенты, дело, работники, развитие и территория, при первенстве которых политика управления персоналом организации имеет следующие особенности.

Компоненты миссии организаций	Особенности политики управления персоналом
<p>Прибыль</p> <p>Ведущая составляющая стратегии организации на этапе первоначального становления организации, или если организация внезапно попадает в кризисную ситуацию.</p>	<p>Работник – ресурс.</p> <p>Минимальное внимание к личности.</p> <p>Экономия на всех видах стоимости этого ресурса – найме, обучении, оплате, коммуникациях и пр.</p>
<p>Клиенты</p> <p>Может быть основой стратегии организации, если:</p>	<p>Работник – активный коммуникатор, понимающий и умеющий воплощать в работе принцип "Клиент превыше всего!"</p>

<ul style="list-style-type: none"> речь идет о профильном бизнесе и круг ее клиентов ограничен; организация работает на массового потребителя, но предпочтение отдается небольшому числу клиентов, которое дает основной объем заказов; работа организации ориентирована на определенную социальную группу; <p>- организация пытается выйти на рынок с новым продуктом, ищет особых клиентов, завоевывает их, и через них расширяет круг потребителей.</p>	<p>При найме предъявляются высокие требования к образованию и коммуникабельности.</p> <p>Режим работы – относительно свободный.</p> <p>Обучение персонала концентрируется на исследовании рынка, работе с клиентами и особенностях предлагаемых товаров (услуг).</p> <p>Одним из основных показателей в системе оплаты труда является состояние клиентской базы.</p>
<p>Дело</p> <p>Может оказаться преобладающим, если:</p> <ul style="list-style-type: none"> организация работает в тех секторах рынка, где потребительский спрос устойчиво высокий; <p>- организация занимает прочные позиции на рынке и для окончательного закрепления успеха начинает заниматься совершенствованием качества продукции (услуг).</p>	<p>Работник – специалист в данном деле (виде бизнеса). Работники воспринимаются как профессионалы.</p> <p>Отсюда – повышенное внимание к квалификации работников как системный принцип политики управления персоналом, проявляющийся во всех функциях: при найме и отборе, в определении форм оплаты труда.</p>
<p>Работники</p> <p>Могут быть основой миссии, если организация имеет свою историю, стабильный и надежный коллектив.</p>	<p>Работник – личность, главный источник эффективности, партнер.</p> <p>Организация – единая семья. Приверженность работника компании превалирует над квалификацией.</p>
<p>Развитие</p> <p>Основа миссии крупной диверсифицированной компании, а также организации, занимающейся некой инновационной деятельностью.</p>	<p>Работники – источник и средство развития.</p> <p>Ориентация на постоянные изменения, а потому как на динамичное развитие персонала, так и на регулярный приток “новой крови”. Стимулирование новых идей и других инноваций.</p>

<p style="text-align: center;">Территория</p> <p>Может оказаться ведущим, если:</p> <ul style="list-style-type: none"> • бизнес организации ограничен определенной территорией; • организация ориентирована на деятельность в конкретном микрорайоне для людей, живущих на его территории; <p style="text-align: center;">- ставится задача захвата новых территорий.</p>	<p>Большинство работников тесно связаны с данной территорией: живут здесь или жили раньше, имеют широкий круг знакомых.</p> <p>Акцентирование связи с территорией во всех аспектах работы.</p> <p>Распространение влияния компании за пределы работы.</p>
--	---

Классификация стратегий управления персоналом в зависимости от способа реализации стратегии в организации

Следующий подход к определению типа стратегии и политики управления персоналом базируется на том, каким образом она реализуется в организации. Авторы одного из известных учебников по управлению персоналом Базаров Т.Ю. и Еремин Б.Л. считают данный подход основным, исторически сложившимся в процессе развития менеджмента, и выделяют четыре основных типа кадровой политики организации: пассивную, реактивную, превентивную и активную [Управление персоналом, 1998].

Типы кадровой политики организации	Основные особенности
<i>Пассивная</i>	Руководство организации не имеет выраженной программы действий в отношении собственного персонала, а кадровая работа сводится к рутинному функционированию. Характерно отсутствие прогноза кадровых потребностей, средств оценки труда и персонала, диагностики кадровой службы в целом. Руководство чаще всего вынуждено работать в режиме экстренного реагирования на возникающие конфликтные ситуации, которые стремится погасить любыми средствами, часто не успевая понять причины событий и их возможные последствия.
<i>Реактивная</i>	Руководство осуществляет контроль за симптомами негативного состояния в работе с персоналом, принимает попытки проанализировать их причины и следит за возникновением конфликтных ситуаций. Предметом специального внимания руководства становится мониторинг квалифицированной рабочей силы и мотивация персонала к высокопродуктивному труду. Принимаются меры по локализации кризисных явлений, осуществляются действия, направленные на понимание причин, которые привели к возникновению кадровых проблем. Кадровые

	<p>службы, как правило, располагают средствами диагностики существующей стратегии и оказания адекватной экстренной помощи. Основные проблемы при использовании такого рода кадровой политики возникают при среднесрочном прогнозировании.</p>
Превентивная	<p>Руководство имеет обоснованные прогнозы развития ситуации. При этом организация не имеет средств для влияния на наличную ситуацию. Работники кадровой службы располагают как средствами диагностики персонала, так и методикой прогнозирования кадровой ситуации на среднесрочный период. Программа развития организации основывается на краткосрочном и среднесрочном прогнозах потребности в персонале. Представлены задачи по развитию персонала. Основная проблема – разработка целевых кадровых программ.</p>
Активная	<p>Руководство организации имеет не только прогноз, но и средства воздействия на ситуацию, а кадровая служба способна разработать целевые кадровые программы, а также осуществлять регулярный мониторинг ситуации и корректировать исполнение программ в соответствии с параметрами внешней и внутренней среды.</p>

Данного подхода придерживается и Комиссарова Т.А., которая также рассматривает типы стратегии и политики управления персоналом, в зависимости от того, каким образом они реализуются в организации. Автор приводит те же четыре типа кадровой политики, выделив в рамках последнего типа активную рациональную (у Базарова Т.Ю. и Еремина Б.Л. – активная) и активную авантюристическую кадровую политику [Комиссарова, 2002].

В ситуации активной авантюристической кадровой политики руководство организации не имеет качественного диагноза кадровой ситуации, обоснованного прогноза развития ситуации, но стремится влиять на нее. Служба управления персоналом, как правило, не располагает средствами не только прогнозирования кадровой ситуации, но и диагностики персонала. Система планирования кадрового развития представляет собой план кадровой работы с персоналом, ориентированный на достижение целей организации.

Классификация стратегий управления персоналом в зависимости от философии менеджмента

Немецкие специалисты в области промышленной социологии Керн и Шуманн считают, что выбор стратегии в отношении персонала определяется не только характером ситуации, в которой действует предприятие. Они связывают предпочтение, оказываемое стратегиям в отношении персонала (называют их концепциями использования персонала) в большинстве отраслей промышленности (автомобилестроении, машиностроении, химической промышленности), преимущественно с различиями философии менеджмента, и выделяют три основных типа стратегий управления персоналом: тэйлоровскую, интегрированную и японскую [Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики, 1997].

Типы стратегий	Основные черты
-----------------------	-----------------------

управления персоналом	
Тэйлоровская	<p>Базируется на идеях Ф. Тэйлора. Соответствует типу человека "X" модели Д. Макгрегора. В политике занятости на предприятии предпочтение отдается менее квалифицированным, но более работоспособным работникам. Приспособиться к перебоям в сбыте предприятие старается путем краткосрочных изменений в составе персонала по принципу "как нанял, так и уволил". В случае увольнения речи нет о потере ценного человеческого капитала. Требования к квалификации рабочих просты, вновь нанятые рабочие при соответствующем инструктаже уже в короткий срок демонстрируют необходимую производительность труда. Форсируется дробление работ до уровня простейших действий, которым быстро могли бы научиться неквалифицированные работники. Проводится предварительное структурирование выполняемых на предприятии работ на отдельных этапах производственного процесса. Руководство персоналом тесным образом связано с организацией работ: руководители предприятия должны в первую очередь следить за четким выполнением заданий и норм и наказывать за их нарушения. Излишними становятся любые вложения в повышение квалификации работников. Производственному обучению и повышению квалификации практически не отводится никакой роли. Главным инструментом мотивации является вознаграждение (сдельная оплата, зависящая от объема выполненной работы, в сочетании с четко заданной нормой производительности). Данная стратегия низводит работника до роли инструмента и приводит к психологической отчужденности.</p>
Интегрированная	<p>Соответствует типу человека "У" модели Д. Макгрегора.</p> <p>Политика занятости на предприятии требует привлечения сотрудников, отличающихся высокой квалификацией и желанием трудиться. Для того, чтобы обеспечить их лояльность, им предоставляются гарантии долгосрочной занятости. Организация и построение работ включают самые разнообразные виды деятельности. Работникам поручаются такие задания, которые позволили бы им полностью реализовать и повысить имеющуюся квалификацию. Стимулируются и используются навыки и знания работников через их вовлечение в различные организационные механизмы (проектные группы, кружки качества, кооперационный стиль руководства). Особое внимание уделяется базовой квалификации и развитию персонала. Функция оплаты труда является не столько инструментом достижения наибольшей производительности, сколько эквивалентом производительности, достигнутой на основе высокой</p>

	<p>квалификации, сознательного отношения к труду и соответствия профессиональным нормам.</p>
<p>Японская</p>	<p>В основе – опыт успешной деятельности японских предприятий. Система пожизненного найма – работа на одной фирме до достижения 55-летнего возраста. Интенсивное вовлечение работников в процессы планирования и принятия решений. Повышение квалификации на рабочем месте и систематическая ротация персонала. Высокая степень самоуправления, личной ответственности и самоконтроля работников при различных формах групповой работы. Относительно большое значение фактора старшинства для продвижения по службе и повышения заработной платы.</p>

5. Разработка стратегии управления персоналом

Разработка стратегии управления персоналом организации представляет собой достаточно сложную задачу, в рамках которой центральное место занимает проблема достижения стратегического соответствия (интеграции), в зарубежной литературе называемого “моделью соответствия” [Guest, 1989; Walker, 1992; Армстронг, 2002]. Стратегическая интеграция необходима для придания целостности сочетанию общей организационной стратегии со стратегией управления персоналом, при этом последняя, как мы уже отмечали ранее, может способствовать не только реализации первой, но и ее начальной разработке. Общей целью этого процесса является достижение стратегического соответствия и согласованности между целями политики управления персоналом и всей организации.

Основной фокус проблемы достижения соответствия концентрируется на соответствии внешнему и внутреннему контексту.

Внешнее соответствие означает, что стратегия управления персоналом соответствует общей стратегии, этапу развития, учитывает организационную динамику и отражает особенности организации. Соответствие, отражающее связь между общей стратегией организации и стратегией управления персоналом, также называется “вертикальной интеграцией”.

Важно учитывать, что создание вертикальной интеграции в организации может быть труднодостижимо по целому ряду причин.

Во-первых, разные уровни разработки стратегии и разные организационные стили могут усложнить выработку целостного взгляда на то, какая именно стратегия управления персоналом наиболее подходит общей стратегии и какова именно должна быть роль службы управления персоналом в процессе формулирования стратегии. Например, для достижения конкурентного преимущества каждая бизнес-единица в диверсифицированной организации вынуждена “подгонять” свою стратегию и политику в области персонала к конкретной ситуации на своем товарном рынке, независимо от стратегии и политики управления персоналом, проводимыми в остальных бизнес-единицах организации. В данной ситуации достигается внутренняя согласованность в рамках конкретной бизнес - единицы, но не в рамках организации в целом.

Во-вторых, разработка и реализация стратегии управления персоналом – это сложный процесс, обусловленный целым рядом специфических факторов. Добиваясь соответствия стратегий, часто не учитывается значение таких факторов, как власть, внутренняя политика, традиции и организационная культура. Например, вопросы власти и внутренней политики в организации имеют большое значение для управления персоналом. Любой специалист, работающий в организации над процессом разработки стратегии и политики управления персоналом, знает, что создание конечного продукта больше зависит от политических, а не технических или стратегических факторов.

В-третьих, в целом ряде случаев соответствие в принципе может быть труднодостижимо в силу отсутствия четко сформулированной (т.е. абсолютно понятной всем заинтересованным лицам) общей стратегии организации.

В-четвертых, стратегия управления персоналом подвержена значительному влиянию внешней среды (например, влиянию положений трудового законодательства).

С учетом перечисленных проблем, для оценки степени соответствия, или интеграции стратегий можно использовать модель, предложенную Ж. Уокером [Walker, 1992]. По его мнению, существуют три типа процессов для разработки и реализации стратегии управления персоналом: интегрированный процесс, процесс соответствия и изолированный процесс.

Интегрированный процесс рассматривает стратегию управления персоналом как одну из функциональных стратегий в рамках общей стратегии организации. При обсуждении хода выполнения общей стратегии вопросам управления персоналом уделяется не меньше внимания, чем вопросам финансового или экономического характера. Но основной упор делается не на обсуждении конкретных вопросов управления персоналом (подбор персонала, эффективность работы каждого сотрудника, развитие персонала), а на организационных вопросах, связанных с персоналом, распределении ресурсов, последствиях внутренних и внешних изменений, сопутствующих целях, стратегиях и планах действий.

В рамках процесса соответствия, стратегия управления персоналом разрабатывается параллельно с общей стратегией организации. Например, может состояться общая презентация и обсуждение этих стратегий, однако каждая из них является результатом параллельного, но обособленного процесса. Параллельная разработка и обсуждение этих стратегий повышает вероятность их взаимопроникновения и получения целостного или взаимосвязанного результата.

Однако на практике наиболее распространенным является изолированный процесс, который предусматривает разработку самостоятельного плана действий в области персонала. Он формулируется и составляется отдельно от общего бизнес-плана, причем либо одновременно с ним, либо предваряя его (и тогда является его частью), либо по его завершению. Оценка внешнего окружения проводится независимо и фокусируется на вопросах управления персоналом, пытаясь найти связь с бизнесом в полученной извне информации. Так как оценка внешней среды проводится вне процесса стратегического планирования, общая стратегия учитывается лишь с позиции пересмотра текущих или прошлых корпоративных стратегий. Полноценность стратегии управления персоналом зависит от достаточности (недостаточности) информации, имеющей отношение к бизнесу. Данный подход характеризует управление персоналом как сферу интересов специалистов кадровой службы, занимающихся исключительно традиционными кадровыми вопросами.

Внутреннее соответствие или горизонтальная интеграция достигается посредством разработки целостной, хорошо согласованной совокупности взаимосвязанных направлений политики управления персоналом организации. В зарубежной литературе разработка и реализация взаимосвязанных и взаимодополняющих действий в области управления персоналом, как правило, именуется "связыванием" (использованием "принципа дополнителности" [MacDuffie, 1995], принятием "конфигурационного способа действий" [Delery, 1996]).

Практические действия в составе "связок" должны быть скоординированы и внутренне согласованы, причем, чем больше, тем лучше это влияет на результат. Например, производительность труда работников является одновременно функцией и квалификации и мотивации. В этом случае необходимо разработать практические действия, направленные на усиление обеих. Существует несколько способов приобретения сотрудниками необходимых знаний и навыков (например, тщательный отбор и обучение), а также целый ряд стимулов для повышения мотивации (различные формы материального и нематериального вознаграждения).

Можно считать, что соответствие достигнуто, если в организации разработан комплекс взаимосвязанных направлений политики управления персоналом, способствующих реализации стратегии соответствия человеческих ресурсов организационным потребностям, повышению эффективности и качества, и достижению конкурентного преимущества.

Достижению внутреннего соответствия (горизонтальной интеграции) также препятствует целый ряд причин.

Во-первых, чрезмерная сложность организации и ее стратегий затрудняет достижение целостности в рамках конкретных действий и планов в области персонала.

Во-вторых, руководители организации в своем стремлении получить быстрые готовые решения, как правило, полагаются на отдельные инновации, используя их изолированно от "дополняющих" действий в области персонала. Очень часто, например, введение в организации системы оплаты труда по результатам производится без внедрения процесса управления эффективностью.

В-третьих, в целом ряде случаев подходы к разработке системы практических действий в области управления персоналом возникают под давлением административных или финансовых факторов.

В-четвертых, на практике проблемы могут быть связаны с равнодушием или некомпетентностью линейных руководителей, а также подозрительным и даже враждебным отношением (сопротивлением) персонала к новым инициативам.

Следующий важный момент в процессе разработки стратегии управления персоналом – определение принципиальной модели, на базе которой будет формироваться стратегия. Наиболее известны три базовые модели формирования стратегии управления персоналом организации: модель управления формированием высокой степени приверженности, модель управления формированием высокой степени эффективности и модель максимальной вовлеченности [Армстронг, 2002].

В рамках модели управления формированием высокой степени приверженности система управления нацелена на формирование приверженности, с тем, чтобы вместо поведения, регулируемого санкциями и внешним давлением на работника, добиться в общей массе саморегулируемого поведения и установления доверительных отношений в организации. В качестве основных подходов к формированию высокой степени приверженности могут выступать:

- высокий уровень функциональной гибкости, позволяющий избежать потенциально жестких должностных требований;
- сокращение числа иерархических уровней и разницы в статусе;
- политика добровольного увольнения или сокращения штатов и гарантия постоянной занятости, возможно с частичным использованием временных трудовых ресурсов;
- высокая степень вовлеченности персонала в управление качеством.

Основная цель модели управления формированием высокой степени эффективности – повлиять на эффективность работы организации путем использования персонала в таких направлениях, как производительность, качество, уровень обслуживания потребителей, прибыль, создание повышенной ценности для акционеров. Система практических действий должна включать тщательно продуманные процедуры привлечения и отбора персонала, четко сформулированные должностные инструкции, экстенсивный и релевантный процесс обучения и развития руководящих кадров, аттестации, системы мер дисциплинарного характера, системы стимулирующей оплаты труда и процессы управления эффективностью.

И, наконец, модель максимальной вовлеченности подразумевает формирование отношения к работникам как к партнерам по бизнесу с учетом их интересов и наделение работников правом голоса в решении вопросов управления непосредственно их касающихся. Основная цель – создание климата, когда между руководителями и работниками происходит постоянный диалог, в процессе которого уточняются ожидания и происходит обмен информацией по поводу миссии, ценностей и целей организации.

Необходимо помнить, что на практике выбор той или иной модели (комбинации моделей) будет зависеть от таких факторов, как общая стратегия, имеющиеся ресурсы и внешнее окружение организации.

Помимо базовых моделей формирования стратегий управления персоналом, существуют также основные подходы (методы) к их разработке. Среди них: универалистский (подход "наилучшей практики"), ситуационный (подход "наилучшего соответствия" и конфигурационный ("связывание") [Richardson, 1999].

Универалистский подход или метод "наилучшей практики" основывается на утверждении, что существует "система наилучшей практики" управления персоналом и что ее реализация приведет к повышению эффективности деятельности организации в целом. Наиболее известная практическая система – "список Пфеффера" [Pfeffer, 1994]. Вот его основные составляющие:

1. Гарантия занятости (организация не проводит немедленного увольнения работников в условиях экономического спада или вследствие стратегических ошибок высшего руководства).
2. Избирательный найм (четкое определение критериев необходимых ключевых умений, навыков и качеств, с тем, чтобы проводить отбор персонала на основе постоянных или трудно модифицируемых качеств и обучение легко приобретаемым типам поведения и умениям).
3. Самоуправляемые команды (важнейший элемент системы управления формированием высокой степени эффективности).
4. Высокий уровень оплаты по результатам труда (уровень оплаты может зависеть от эффективности работы организации, результатов индивидуальной/командной работы, индивидуальной квалификации).
5. Обучение (важность обучения для получения высококвалифицированной и мотивированной рабочей силы).
6. Сокращение различий в статусе (фундаментальная предпосылка высокоэффективных рабочих систем).
7. Обмен информацией (обмен информацией по вопросам финансовой эффективности и общих стратегий символизирует определенную степень доверия по отношению к работникам).

Безусловно, данный метод подвергается сильной критике со стороны целого ряда ученых и специалистов – сторонников ситуационного подхода. Трудно себе представить, что существуют универсальные рецепты разработки стратегии и политики управления персоналом, применимые абсолютно для любой организации и с одинаковым успехом. Практика показывает - многое зависит от конкретной ситуации и специфики организации.

В этой связи более полезным может оказаться именно ситуационный подход или метод "наилучшего соответствия", который предусматривает, что организация анализирует практику (успешную и неудачную) работы с персоналом в других организациях и принимает решения по поводу соответствия ключевых моментов и извлеченных уроков, степени применимости результатов для удовлетворения конкретных стратегических требований. Исходной точкой в этом случае служит анализ потребностей организации в рамках ее организационной культуры, структуры, технологии и процессов. Основная цель – собрать и "смешать" различные примеры "наилучшей практики" с целью разработки способа удовлетворения выявленных организационных потребностей.

Последний, конфигурационный подход или "связывание" предполагает, что успех стратегии управления персоналом строится на комбинировании внешнего (вертикального) и внутреннего (горизонтального) соответствия. Внедрение "связок" практических действий в области персонала в деятельность организации напрямую связано с повышением уровня ее эффективности, при условии одновременного достижения высокого уровня соответствия этих "связок" с общей стратегией организации. Основная проблема данного метода состоит в определении наилучшего способа "связывания" различных практических действий в единое целое.

Итак, определив базовую модель и основной подход к разработке стратегии управления персоналом, можно приступать к ее непосредственному формулированию. И здесь мы сталкиваемся с еще одним важным вопросом в рамках рассматриваемой нами проблемы: "Кто разрабатывает стратегию управления персоналом организации?"

Традиционно считалось, что стратегия должна быть известна лишь узкому кругу высших руководителей организации и не должна предаваться гласности. Только совет директоров, правление, высшее руководство организации должны вырабатывать стратегию управления персоналом, иметь собственную систему выработки таких решений и контроль за ее реализацией [Чижов, 2000]. Безусловно, такой подход может показаться вполне логичным. Ведь очевидно, что тот, кто распоряжается продукцией и средствами – высшее руководство, акционерный совет, администрация организации – формулирует стратегию и политику в области персонала. Однако нельзя забывать и о других уровнях управления в рамках системы управления персоналом организации – службе управления персоналом и руководителях структурных подразделений.

Так, некоторые специалисты считают [Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики, 1997], что в процессе разработки стратегии управления персоналом в качестве лиц, принимающих управленческие решения, в первую очередь, должны рассматриваться именно линейные руководители и руководители службы управления персоналом. В этой связи достаточно частой ошибкой руководителей организаций является полная передача разработки и решения стратегических вопросов, связанных с персоналом, руководителям служб управления персоналом.

Разработка стратегии управления персоналом представляет собой настолько сложную задачу, что решить ее явно не под силу отдельным лицам. Предпочтение должно отдаваться открыто сформулированной стратегии. Она должна быть делом не только руководства организации, но и всех ее рядовых сотрудников, чтобы стать реальной и эффективной. Для этого нужны усилия экспертов из разных подразделений организации. Необходимость участия в разработке стратегии управления персоналом большого числа компетентных лиц объясняется еще и тем, что достигнутое в результате их усилий единое понимание исходной ситуации и направлений действий должно быть принято и широко поддерживаться работниками организации.

С этой целью, как правило, создается специальная рабочая группа, в состав которой входят сотрудники организации, занимающие руководящие должности: представитель руководства, руководитель службы управления персоналом, руководители основных структурных подразделений, а также отдельные ведущие специалисты организации.

Как вариант, можно включить в рабочую группу представителя профсоюзного органа организации, чтобы с самого начала учесть позицию профсоюза и разделить с ним общую ответственность.

Наконец, к разработке стратегии могут и должны привлекаться сторонние специалисты и даже научные организации. Будучи специалистами-экспертами, они привносят в работу знания, накопленные в ходе реализации аналогичных проектов в других организациях. В качестве координаторов они ускорили бы сам процесс разработки стратегии, что особенно важно там, где еще не накоплен достаточный опыт реализации подобной работы.

Однако общее число членов рабочей группы не должно превышать 10-12 человек, так как участники группы должны тесно сотрудничать между собой "лицом к лицу". Во избежание возможного недопонимания желательно также заранее предусмотреть регулярное обсуждение и обмен мнениями между членами рабочей группы и руководством организации.

Основные моменты стратегии могут широко обсуждаться в коллективе, в результате чего должен быть достигнут необходимый компромисс. В этой связи для успешной деятельности рабочей группы полезно систематически выявлять отношение работников к различным аспектам деятельности организации с помощью проведения регулярных опросов. Наиболее целесообразной формой таких опросов является разработка специальных анкет, письменные ответы на вопросы которых позволяют проанализировать степень удовлетворенности работой. Такие опросы позволяют составить представление о том, какие направления работы с персоналом вызывают неудовлетворенность работников и что, по возможности, следовало бы изменить или усовершенствовать.

Наконец, очень полезным для рабочей группы является изучение публикаций, посвященных проблемам стратегического управления персоналом, обмен мнениями с представителями других организаций, изучение опыта конкурентов и т.п.

Конечная цель деятельности рабочей группы заключается в разработке общей концепции стратегии управления персоналом организации и формулировании ее принципов в виде основных направлений политики управления персоналом. Вторым шагом, направленным уже на реализацию стратегии, является подробное раскрытие содержания ее положений и их возможное оформление в отдельные программы, положения, порядки, процедуры и т.п.

Дальнейшая работа по мониторингу и совершенствованию стратегии управления персоналом должна проводиться постоянно. Практика деятельности организаций показывает, что принципиальная смена стратегических ориентиров должна следовать с интервалами не менее 5-6 лет.

В заключение хотелось бы отметить, что разработка и реализация стратегии – это эволюционный процесс. Стратегия может и должна дорабатываться по мере ее реализации в ответ на новые требования постоянно изменяющейся внешней среды.

Библиография

- Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами. – М.: ИНФРА-М, 2002.
- Виханский О.С. Стратегическое управление. – М.: Гардарика, 2000.
- Герчиков В.И. Функции и структура службы управления персоналом. – М.: ГУ-ВШЭ, 2003.
- Гурков И.Б. Стратегический менеджмент организации. – М.: ЗАО "Бизнес-школа "Интел-Синтез", 2001.
- Десслер Г. Управление персоналом. – М.: БИНОМ, 1997.
- Иванцевич Дж., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления. – М., 1993.
- Комиссарова Т.А. Управление человеческими ресурсами. – М.: Дело, 2002.
- Маслов В. О стратегическом управлении персоналом //Проблемы теории и практики управления, 2002.
- Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Д. Школы стратегий. – СПб.: Питер, 2000.
- Московская А. Кадровые стратегии промышленных предприятий (по результатам выборочных обследований) //Проблемы теории и практики управления, 2002.
- Российская промышленность: институциональное развитие. Вып. 1. /Под ред. Т.Г. Долгопятовой. – М.: ГУ-ВШЭ, 2002.
- Саакян А.К., Зайцев Г.Г., Лашманова Н.В., Дягилева Н.В. Управление персоналом в организации. – СПб.: Питер, 2001.
- Самыгин С.И., Столяренко Л.Д. Менеджмент персонала. – Ростов-на-Дону: Феникс, 1997.
- Словарь русского языка. /Под ред. С.И. Ожегова. – М., 1953.
- Управление персоналом /Под ред. Базарова Т.Ю., Еремина Б.Л. – М., 1998.
- Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики /Под ред. Р. Марра, Г. Шмидта. – М.: МГУ, 1997.
- Управление персоналом организации: Учебник /Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2001.
- Чижов Н.А. Кадровые технологии. – М.: Экзамен, 2000.
- Chandler A.D. Strategy and Structure. MIT Press, Boston, MA, 1962.
- Child J. Organizational structure, environment and performance: the role of strategic choice. //Sociology. – 1972. № 6 (3).

Delery J.E. and Doty H.D. Modes of theorizing in strategic human resource management: tests of universality, contingency and configurational performance predictions //International Journal of Human Resource Management. 1996. № 6.

Elsik W. Strategisches Personalmanagement. - Munchen u.a. 1992.

Guest D.E. Personnel and HRM: can you tell the difference? //Personnel Management, 1989, January.

Kay J. Strategy and the illusions of grand designs, Mastering Strategy //Financial Times, 1999, 15 October.

MacDuffie J.P. Human resource bundles and manufacturing performance //Industrial Relations Review. 1995. № 48 (2).

Marchington M. and Wilkinson A. Core Personnel and Development, Institute of Personnel and Development. - London, 1996.

Miles R.E. and Snow C.C. Organizational Strategy: Structure and process. - McGraw-Hill, New York, 1978.

Pfeffer J. Competitive Advantage Through People. - Harvard Business School Press, Boston, MA, 1994.

Porter M.E. Competitive Advantage: Creating and sustaining superior performance. - The Free Press, New York, 1985.

Richardson R. and Thompson M. The Impact of People Management Practices on Business Performance: A literature review //Institute of Personnel and Development. - London, 1999.

Schuler R.S. Strategic human resource management: linking people with the strategic needs of the business //Organizational Dynamics. 1992. № 21 (1).

Storey J. and Sisson K. Managing Human Resource and Industrial Relations. - Open University Press, Buckingham, 1993.

Walker J.W. Human Resource Strategy. - McGraw-Hill, New York, 1992.

Wright P.M. and McMahan G.C. Theoretical perspectives for SHRM. //Journal of Management. 1992. № 18 (2).

Wright P., Pringle C. and Kroll M. Strategic Management Text and Cases. Needham Heights, MA: Allyn and Bacon, 1992.

Статья 2. Мурашов М. Кадровая стратегия: мнения специалистов

Источник: Журнал "Кадровый менеджмент", 02.04.2004

Кадровая и бизнес-стратегия компании тесно связаны друг с другом. Практика успешных организаций показывает, что планирование работы с персоналом позволяет добиться поставленных целей с минимальными затратами материальных и человеческих ресурсов.

Существует пять факторов, оказывающих влияние на кадровую стратегию организации: социальный, политический, правовой, экономический и фактор внешней среды. Какую бы форму работы с персоналом ни выбирала организация, каждый из этих элементов должен быть внимательно проанализирован и отражен в ней.

Наиболее полно кадровая стратегия предприятий была проработана в США. Американский опыт с успехом используется и модернизируется в других странах. В России практика стратегического планирования работы с персоналом еще только получает распространение. Как и в других сферах HR-менеджмента, представительства зарубежных компаний были первыми, кто начал создавать кадровую стратегию. Постепенно все больше внимания к этой области планирования стали проявлять и российские организации.

Кадровая стратегия вызывает повышенный интерес не только с точки зрения практического подхода к управлению бизнесом, но и с позиций теории. Так, в Европе приблизительно с середины 80-х годов прошлого века бурно обсуждается взаимосвязь стратегий бизнеса и управления персоналом. В частности, на первый план выходит вопрос о том, должна ли кадровая стратегия быть проекцией бизнес-стратегии или наоборот. Таким образом, выделяется четыре концепции планирования работы с персоналом на предприятии:

- кадровая стратегия зависит от бизнес-стратегии;
- бизнес-стратегия зависит от кадровой стратегии;
- кадровая стратегия и бизнес-стратегия не зависят друг от друга;
- кадровая стратегия и бизнес-стратегия определяются интерактивно.

Тип А. Стратегия работы с персоналом и бизнес-стратегия взаимозависимы.

В настоящее время признанием пользуются три теории, описывающие данный тип кадровой стратегии. Это "лучшие практики" Пфедфера, "стратегия согласия" Уолтона и "интегрированная кадровая стратегия фон Экардштайна. Концепция "лучших теорий" Пфедфера предполагает семь методов, обеспечивающих взаимосвязь кадровой и бизнес-стратегии:

- гарантия долгосрочной занятости сотрудников;
- строгий отбор персонала;
- использование командного метода работы;
- зависимость оплаты труда от его результатов;
- развитая система тренингов;
- незначительные статусные различия;
- интенсивность предоставления информации коллективу.

Теория фон Экардштайна основывается на том, что существует некий единый взгляд на кадровые вопросы в организации, выраженный "ответственным за персонал". Такая стратегия создается на длительный период и требует согласованности на многих уровнях: кадровой и бизнес-стратегии, различных инструментов управления человеческими ресурсами, интересов ответственных лиц и персонала. Человек в ее рамках рассматривается как ресурс, который необходимо не только правильно применять, но и развивать. Теория фон Экардштайна предполагает строгий отбор сотрудников, поощрение их инициативы, нематериальную мотивацию, командную работу, отлаженную систему обучения.

"Стратегия согласия" Уолтона рассматривает человека в качестве инструмента, и поэтому его работа нуждается в оптимизации. Стиль организаций, использующих ее, определяется девизом "hire and fire" ("нанять и уволить"). В связи с этим требования к персоналу низки, а подход к его отбору поверхностен. Недостаток квалификации компенсируется строгой дисциплинарной системой и надзором. Данная стратегия не предполагает проявление инициативы, а направлена скорее на автоматическое выполнение персоналом заранее предписанных правил. Низкий уровень требований к сотрудникам не предполагает повышение их профессионального уровня. Важнейшим мотивирующим инструментом являются деньги.

Тип Б. Кадровая стратегия, зависящая от бизнес-стратегии (market based view).

Многие практики придерживаются точки зрения, что это наиболее эффективная форма организации работы с персоналом. Таким образом, они выделяют кадровую стратегию как средство достижения бизнес-целей, причем с учетом потребностей каждого подразделения в отдельности и компании в целом. Объясняется это тем, что требования различных отделов к сотрудникам могут значительно различаться. В 1987 году Акерманн провел исследование крупных предприятий, в результате которого были выделены четыре типа стратегии применительно к персоналу:

- "развитие";
- "управление";
- "исследование";
- "оценка".

Другие исследователи рассматривали зависимость между фазами развития организации, стратегией ведения бизнеса и планированием управления человеческими ресурсами. Так, Т.Ю.Базаров выделяет следующие типы стратегии организации: предпринимательский, динамического роста, прибыльности, ликвидационный, круговорота. При этом он вводит понятия долгосрочного (стратегического), среднесрочного (управленческого) и краткосрочного (оперативного) планирования работы с персоналом. Например, при предпринимательском типе стратегии открытая кадровая политика в долгосрочной перспективе предполагает привлечение молодых профессионалов, активное информационное взаимодействие и формирование требований к кандидатам. На уровне среднесрочного планирования это поиск перспективных людей и проектов, создание базы данных кандидатов, проведение конкурсов, поддержка контактов с кадровыми агентствами. Под краткосрочным планированием понимается отбор менеджеров под конкретные проекты. Следует отметить, что модель Т.Ю.Базарова описывает исключительно кадровую политику, не принимая во внимание соответствующую стратегию.

Концепция зависимости кадровой от бизнес-стратегии имеет некоторые недостатки. Прежде всего, она предполагает необходимость быстрой адаптации методов работы с персоналом к изменениям в ведении бизнеса. Однако зачастую бывает так, что приходится не просто управлять имеющимися ресурсами по-другому, а обращаться к новым возможностям. Если необходимый потенциал не удастся найти в самой компании, то используются его внешние источники, то есть рынок труда. Поэтому специалисты считают, что "...такой метод на практике оказывается не реалистичным и зачастую служит одной из причин крушения смелых стратегий. Именно такие ресурсы, как кадровые, требуют долгосрочного наблюдения..." (Staeble, W.H.: Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive (8. Aufl.). München, 1999. S. 798). Другой отрицательной стороной подобной организации процессов является высокая вероятность перехода сотрудников в оппозицию новому курсу руководства.

Тип В. Бизнес-стратегия, зависящая от кадровой (resource based view).

Применение данной стратегии объясняется тем, что у работодателя не всегда есть возможность найти мотивированный персонал с нужной квалификацией на рынке труда, а его развитие внутри организации требует времени. Поэтому новые направления ведения бизнеса лимитированы потенциалом нынешних работников. Такое ограничение особенно важно в тех случаях, когда руководство считает основным ресурсом сумму знаний сотрудников. Положительным моментом здесь является то, что стратегические планы, построенные на реально доступных человеческих ресурсах, более осуществимы, чем предполагающие привлечение внешних источников. Главный недостаток стратегии состоит в том, что бизнес-планы компании ограничены и привязаны к управлению кадрами компании.

Тип Г. Интерактивное определение кадровой стратегии.

Многие авторы рассматривают возможность интеграции бизнес-стратегии и планирования работы с сотрудниками. Так, Генри Минцберг ввел понятие "стратегии зонтика". По его представлению, предпринимательская стратегия как "зонтик" ограничивает зону деятельности сотрудников организации. В ней развивается и кадровая стратегия. Одновременно политика по управлению персоналом оказывает влияние и на ведение бизнеса, не ограничиваясь функцией предоставления необходимых человеческих ресурсов.

Американская школа кадрового менеджмента предлагает исходить при стратегическом планировании из следующих факторов:

- сильные и слабые стороны предприятия;

- шансы и риски рынка.

Такой подход позволяет избежать ограничения только лишь факторами рынка или ресурсами компании. Подобный интерактивный подход имеет следующие преимущества:

- планы компании своевременно соотносятся с мероприятиями в сфере кадровой политики (обучением, набором и так далее);

- все лица, вовлеченные в конкретные мероприятия, заранее проинформированы о стратегических кадровых событиях;

- все подразделения компании могут делать предложения по новым стратегиям;

- персонал и его качества расцениваются не как средство решения проблем, а как потенциал компании.

Подобная система предполагает гибкость кадровой политики, идентификацию сотрудников с компанией, широкое участие персонала в разработке ее стратегии.

Итак, каждая организация имеет несколько возможностей стратегического планирования работы с персоналом. Дискуссия о преимуществах той или иной модели интересна, прежде всего, с теоретической точки зрения. На практике часто наблюдается использование руководством отдельных элементов нескольких систем для адаптации кадровой стратегии к требованиям предприятия. Одна из этих систем, как правило, при этом берется за основу.

Хрестоматийные статьи по тематике курса

Статья 1. Key Performance Indicator (KPI). Методологические требования к системе сбалансированных показателей

Источник: <http://www.upe.ru/services/kpi/>

ОБЩИЕ ТРЕБОВАНИЯ

Хорошие показатели KPI, будучи достигнутыми, обязаны обеспечивать долгосрочное повышение стоимости компании. Одним из общих заблуждений является то, что специалисты часто используют термин KPI и Показатели как взаимозаменяемые. Однако это не так. KPI это, конечно, показатель, но показатель далеко не всегда KPI. Ключевое различие состоит в том, что KPI всегда отражает стратегические рычаги стоимости, тогда как показатель может измерять другие, локальные и тактические аспекты деятельности .

При разработке и внедрении KPI для системы сбалансированных показателей или приборных панелей, Вы должны иметь в виду, что KPI должны соответствовать десяти основополагающим параметрам и, хотя, показатель может демонстрировать некоторые из этих характеристик, хорошие KPI обладают всеми из них.

KPI ОТРАЖАЮТ СТРАТЕГИЧЕСКИЕ РЫЧАГИ СТОИМОСТИ

KPI отражают и измеряют ключевые рычаги бизнес стоимости. Такие рычаги ценности представляют действия, которые, если реализованы должным образом, гарантируют будущий успех. Для удовлетворения этому требованию оцените предполагаемые или действующие KPI, с точки зрения того насколько удачно они перемещают организацию в направлении того, чтобы достигнуть заявленные финансовые и организационные цели. Примерами таких рычагов ценности могут быть "полное удовлетворение клиента" или "превосходное качество изделия". В большинстве случаев, KPI не являются финансовой мерой. Скорее, KPI инициируют корпоративные размышления, относительно того насколько

удачно организация действует в функциональных областях, которые оказывают преобладающее воздействие на финансовые результаты, важные для акционеров, типа показателей прибыльности и доходности. Из этого следует, что индикаторы финансовой проекции не являются ведущими рычагами. Напротив, наиболее важные финансовые показатели, как правило, зависят от влияющих на них нефинансовых индикаторов реализации стратегии.

KPI ОПРЕДЕЛЯЮТСЯ ИСПОЛНИТЕЛЬНОЙ ДИРЕКЦИЕЙ

Исполнительная дирекция определяет наиболее важные рычаги стоимости в процессе формулирования краткосрочной и долгосрочной стратегии организации. Для того получить результат от использования этих конкретных рычагов исполнительная дирекция должна решить, как она будет измерять показатели, влияющие на состояние этих рычагов. К сожалению, слишком много исполнительных дирекций выполняют стратегическое планирование, согласование и утверждение без учета того, каким образом будут выполняться измерения влияющих индикаторов, которые известны как KPI. Результаты предсказуемы и грустны, подтверждая "Вы не имеете возможности управлять тем, что Вы не измеряете".

KPI ДОЛЖНЫ РАСПРОСТРАНЯТЬСЯ ПО ВСЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Каждая группа на каждом уровне в каждой организации управляется руководителем. Одной из основных задач на их уровне является с одной стороны связь функциональных целей со стратегическими целями корпорации и с другой стороны декомпозиция этих функций в понятные и достижимые действия нижестоящих исполнителей. Задача состоит в том чтобы построить модель деятельности компании от стратегии до исполнителей нижнего уровня в виде карты причинно-следственных связей. И используя такие карты (которые создаются специальными программными приложениями) Вы обеспечиваете гибкий анализ эффективности на любом уровне организации.

KPI БАЗИРУЮТСЯ НА ОБЩЕКОРПОРАТИВНЫХ СТАНДАРТАХ ИЗМЕРЕНИЙ

Для того чтобы построить работающую систему KPI организация обязана установить стандарты измерений. Несмотря на то что это может показаться простой задачей практика показывает что могут потребоваться месяцы, а иногда и годы для того чтобы перейти от мешанины пониманий разного рода к общекорпоративному пониманию. К примеру, функциональные менеджеры одной из ведущих российских авиакомпаний потратили несколько месяцев, договариваясь о значении термина "полет" (рейс) и "сегмент рынка". Высший менеджмент, участвуя в этих процессах, может существенно сократить время согласований и помочь организации преодолевать политические разногласия, связанные со стандартизацией определений KPI.

KPI БАЗИРУЮТСЯ НА РЕАЛЬНЫХ ДАННЫХ

В случае давления сверху, большинство руководителей легко формулирует KPI для ключевых рычагов стоимости. И действительно, большинство отраслей промышленности уже имеет общий глоссарий показателей для того, чтобы измерить будущий успех. К сожалению, знание того, что измерять и фактически измерять это, две различные вещи. Прежде, чем менеджеры завершат определение KPI, они должны спросить технических специалистов, существует ли возможность получения достоверных данных, чтобы рассчитать показатели. Наиболее распространенный ответ - нет! В этом случае, менеджеры должны оценить следующие альтернативы:

работы по очистке существующих грязных данных

работы по созданию источников новых недостающих данных

KPI ДОЛЖНЫ БЫТЬ ЛЕГКИ ДЛЯ ИНТЕРПРЕТАЦИИ

Одна проблема с большинством систем KPI состоит в том, что показателей слишком много. В результате, они теряют основное предназначение – овладеть умами сотрудников, для того чтобы изменить их поведение в направлении целей компании. Согласно бизнес исследованиям среднее количество KPI в расчете на сотрудника семь индикаторов. Больше количество KPI больше мешает чем помогает сотрудникам предпринимать необходимые действия для реализации целей компании.

Кроме того, KPI должен быть понятен. Сотрудники должны знать то, что измеряется и как рассчитывается и, что еще более важно, что они должны /не должны делать, чтобы достичь благоприятных значений KPI. Это означает, что недостаточно просто публиковать значения KPI – необходимо обучить персонал, чтобы гарантировать, что они понимают и действуют соответственно принятой стратегии. Другими словами очень важны коммуникации и обсуждения.

KPI ДОЛЖНЫ БЫТЬ АКТУАЛЬНЫМИ

Чтобы гарантировать, что KPI непрерывно повышают эффективность необходимо периодически делать ревизию для определения их полезности и связанности с стратегией предприятия. Если конкретный KPI не анализируют, он без сомнений должен быть отвергнут или переопределен. В большинстве случаев KPI, как многие другие аспекты бизнеса, имеет естественный жизненный цикл. Как правило, хороший KPI сразу после внедрения, мотивирует рабочую силу и это повышает результативность. Через какое-то время, KPI теряют свое воздействие и должны быть пересмотрены. Для большинства организаций срок пересмотра и ревизии KPI равняется кварталу.

KPI ОБЕСПЕЧИВАЮТ КОНТЕКСТ

Метрики всегда показывают цифры, которые отражают эффективность. Но KPI не просто быть такой цифрой, но и помещать уровень эффективности в контекст внешнего и внутреннего окружения компании. Контекст интерпретации KPI обеспечивается:

диапазонами (хорошо, плохо, удовлетворительно, опасно) эффективности работы

соответствием целям (то есть, к примеру, показатели предопределения прибыли, типа 10%-ых новых клиентов каждый квартал)

эталонными сравнениями, которые могут базироваться, например на лучших отраслевых достижениях, или методологиях типа Шести Сигм.

Демонстрацией трендов и тенденций (статичен, падение, рост)

KPI МОТИВИРУЮТ СОТРУДНИКОВ

Широко известно, что Вы не можете управлять тем, что не измеряете. Из этого следует, что Вы не можете управлять, используя стимулы и вознаграждения. Чтобы быть действительно полезным, KPI должен содержать стимулы для исполнителей. По результатам исследований, почти 40% организаций реструктурировали существующие системы стимулов при внедрении системы сбалансированных показателей. Однако, важно быть полностью уверенным в корректности KPI, прежде публикации правил системы мотиваций. Очень часто, KPI нужно изменить прежде, чем они начнут приносить желательный эффект.

Зачастую при внедрении KPI является критической необходимостью обновить бизнес процессы. Бизнес процесс должен предоставлять возможности для исполнителя выполнения соответствующих действий в направлении улучшения значений KPI. Другими словами это достаточно тяжелое испытание для эффективного исполнителя, который, с одной стороны информирован через KPI, но бессилён что-то сделать в направлении улучшений. Это - рецепт для разочарования и бедной морали. По исследованиям, около 40% организаций изменили бизнес процессы при внедрении KPI.

KPI ВЕДЕТ К ПОЛОЖИТЕЛЬНОМУ ДЕЙСТВИЮ

И, наконец, КРІ обязан привести повышению корпоративной эффективности. К сожалению, многие организаций при внедрении и позволяют создавать КРІ отдельным подразделениям в изоляции. Это приводит к созданию КР I , которые противоречат друг друга. Например, КРІ для службы закупок может состоять в минимизации расходов на закупки и в то время как КРІ розничного склада минимизация расходов на содержание запасов. Это может стать препятствием для сверхплановой закупки сырья и материалов, даже если служба сбыта сумела договориться с поставщиками о необычно большой скидке.

Другая проблема - природа человека. Люди будут всегда пробовать обойти КРІ и найти такие лазейки, которые минимизируют их усилия и максимизируют их награду. Хорошие КРІ очень внимательно исследуются прежде, чем они включаются в и связываются с системой мотивации. Это абсолютно необходимый шаг, если Вы хотите гарантировать, чтобы КРІ порождает желательные последствия.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Из сказанного выше следует, что организация может иметь сотни, если не тысячи показателей, в то время как КРІ всего лишь несколько десятков. Эти показатели сосредоточены на ключевых действиях компании и обеспечивают управление основными рычагами ее стоимости.

В сущности, КРІ - транспортные средства корпоративных коммуникаций. Они позволяют высшим менеджерам сообщить миссию и цели организации для менеджеров и исполнителей нижнего уровня. Декомпозиция КР I по организационной структуре гарантирует, что деятельность на каждом уровне компании идет направлении, определенном руководством для того, чтобы повышать стоимость организации в целом.

Статья 2. Душулин Р. КРІ как средство контроля и мотивации

Источник: Журнал "Консультант", 2005, № 21 –
<http://www.gaap.ru/biblio/management/curp/039.asp>

Любая компания заинтересована в повышении эффективности бизнеса и работы персонала. Достижению этих целей во многом способствует внедрение количественно измеримых и надежных в оценке показателей – КРІ (Key performance indicators).

Основным преимуществом системы, построенной на базе ключевых показателей, является ее универсальность. Она нацелена и на то, что бы повысить заинтересованность персонала в результатах деятельности компании. При разработке КРІ учитывают специфику деятельности организации. Применять же КРІ можно как для оценки работы всей компании, ее отдельных подразделений так и конкретных работников. Кроме того, система КРІ позволяет сопоставить однородные процессы, которые протекают в различных условиях. Также она дает возможность сравнить показатели по нескольким подразделениям за один и тот же период.

Основное преимущество систем КРІ в том, что процесс принятия решений сводится к анализу данных, которые доступны в любой момент и представлены в заранее утвержденном формате.

Расчеты и применение КРІ

Наиболее эффективно применять КРІ в крупных компаниях розничной торговли, которые имеют разветвленную сеть. В этом бизнесе каждая торговая точка генерирует одни и те же бизнес-процессы. Это дает возможность топ-менеджменту головного офиса благодаря разработке простых показателей видеть различия в работе филиалов и предсказывать трудности. Более того, на базе этих показателей вполне возможно выстроить систему мотивации персонала. К тому же, постоянно сравнивая и анализируя результаты деятельности каждого из подразделений с высокой долей вероятности можно спрогнозировать тенденции развития бизнеса в целом. Проще всего рассчитать финансовые показатели

деятельности. На их основе строятся бюджеты подразделений, и в конечном итоге разрабатывается долгосрочная стратегия компании.

Простота расчетов финансовых показателей обеспечивается прозрачной формой представления финансовой или управленческой отчетности. Все необходимые данные содержатся в балансе и отчете о прибылях и убытках. Руководство может получить информацию за любой период настолько быстро, насколько это позволяет делать используемая система учета. На практике данное время составляет от трех-пяти дней до 20. Такой срок вполне приемлем для того, чтобы своевременно осуществлять управленческое воздействие.

Разработкой и сравнением показателей должен заниматься внутренний бизнес-аналитик, в силу необходимости предоставления точных данных. Он должен четко представлять все плюсы и минусы каждого из них. Ведь показатели, применимые для оценки топ-менеджера и бизнеса в целом, зачастую нельзя использовать для оценки какого-либо отдела. Это объясняется спецификой работы каждой структурной единицы. Например, для оценки руководителя центра ответственности подойдет показатель прибыли, остающейся в распоряжении организации до уплаты налогов и процентов (ЕВІТ – earnings before interest and tax). Однако этот показатель совершенно неприменим для оценки работы менеджера отдела по работе с клиентами. Дело в том, что ЕВІТ – исключительно финансовый показатель. Он характеризует эффективность ведения бизнеса, то есть напрямую зависит от доходов и расходов компании. Менеджер отдела по работе с клиентами напрямую на эти цифры не влияет. Оценкой его работы должен служить другой, нефинансовый показатель. Например, количество урегулированных претензий клиентов или процент этого количества к общему числу претензий.

Основные требования к КРІ

Ценность системы показателей заключается не в мониторинге данных по принципу “посчитал-сравнил-забыл”. Главное – она позволяет выявить закономерности развития бизнеса в целом или отдельных бизнес-процессов. Кроме того, показатели КРІ используются в краткосрочном и долгосрочном бюджетировании. Ведь бюджет по своей сути – это совокупность финансовых показателей, ведущих компанию к выполнению заранее намеченных стратегических и тактических целей. Причем обычно главная из них – это получение прибыли, той самой ЕВІТ, в соответствие с которой оценивается работа топ-менеджера. В этом и есть взаимосвязь системы КРІ с бюджетированием. Но одной только связующей функцией поддержки бюджета система ключевых показателей не ограничивается. Помимо этого, КРІ выполняют и другие функции, например:

- позволяют оценить работу каждого работника или группы;
- способствуют мотивированию персонала на результат;
- повышают ответственность каждого работника за свой участок работы;
- дают возможность развивать и улучшать наиболее перспективные направления бизнеса;
- дают базу менеджменту для поиска “слабых” мест в бизнесе
- в доступной и наглядной форме показывают влияние того или иного процесса на результат;
- придают осмысленность каждому управленческому решению.

При разработке системы КРІ следует учитывать определенные требования, которые предъявляются к каждому из коэффициентов:

Каждый коэффициент должен быть четко определен, тогда измерить его сможет любой пользователь. В том числе и сотрудник, результаты которого оцениваются посредством данного индикатора. Например, организация простейшего учета на рабочем месте менеджера по работе с клиентами способствует тому, что он легко может вычислить “свой” КРІ, пользуясь данными, которые всегда под рукой.

Утвержденные показатели и нормативы должны быть достижимы. Цель должна быть реальной, но в то же время являться стимулом.

Каждый из показателей должен быть в сфере ответственности тех людей, которые подвергаются оценке.

Показатели должны способствовать мотивации и росту эффективности персонала, а это напрямую связано с постановкой целей. Так, при выполнении отделом продаж плана по привлечению новых клиентов (KPI – количество новых клиентов привлеченных за период), отдел может рассчитывать на дополнительную премию. При невыполнении плана, напротив, премия не выплачивается.

Показатели также должны быть сопоставимыми, то есть одни и те же показатели можно сравнить в двух подобных ситуациях. Например, средний чек (KPI - отношение среднесуточной выручки к количеству чеков за день) не может сравниваться в магазине, расположенном в городе областного масштаба, и магазине такого же формата, но находящемся в "глубинке".

Динамика изменения коэффициента должна иметь возможность быть представленной наглядно (графически), чтобы на основании результатов можно было делать выводы и принимать решения.

И, наконец, каждый показатель должен нести смысл и являться базой для анализа. На первый взгляд принцип банален, но он является основополагающим. К примеру, возьмем такой KPI, как отношение суммы расходов на содержание административного аппарата к общей массе прибыли. Формально, как ни странно, такой показатель удовлетворяет всем вышеперечисленным признакам: количественно измерен, может быть нормирован, представлен графически, показана динамика и так далее. Но задумаемся на секунду, в чем же его смысл и что такой коэффициент показывает? Конечно же, данный пример в гротескной форме показывает действие принципа соответствия формы к содержанию. Тем не менее, на практике при разработке KPI могут случаться подобные казусы. Особое внимание необходимо уделять внедрению новых индикаторов, вовлекая в процесс анализа экспертов. Ими могут быть руководители, а также наиболее подготовленные специалисты финансовых и коммерческих структур предприятий.

Примеры использования показателей

Помимо общепринятых показателей (как правило, финансовых), каждой компании придется выработать еще и собственные. Это связано с тем, что существует различная специфика бизнеса и различные цели, которые определяет собственник. Так, развивающийся бизнес может оцениваться по уже вышеупомянутому коэффициенту EBIT. А вот компанию, уже прошедшую период своего становления, можно оценить по уровню валовой прибыли (Gross profit) или, как вариант, по уровню прибыльности (Gross Margin). При этом, разумеется, анализируются и другие "сопутствующие" составляющие деятельности: административные, общие, маркетинговые расходы и т.д.

В заключение имеет смысл привести несколько наиболее распространенных KPI (см. таблицу). Они могут быть использованы для оценки того или иного руководителя или подразделения. Заполнив подобную таблицу для каждого из разрабатываемых показателей, менеджер любого уровня сможет найти ответ на вопрос о том, что же он хочет улучшить в своей работе или как использовать уже имеющиеся ресурсы более эффективно.

Примеры показателей для оценки результатов работы

Показатель	Что означает	Кто оценивается	Возможная периодичность расчета	Для чего может быть использован
ЕБИТ, прибыль остающаяся после налогообложения, уплаты процентов и дивидендов	Прибыль, остающуюся после уплаты налогов, на которую влияют	Генеральный директор, директора филиалов, отвечающие за	Ежемесячно, ежеквартально, ежегодно	Расчет бонусов, резерв самофинансирования, получение кредитов, оценка рентабельности вложений и т. д.

	уровни доходов, расходов, инвестиций (амортизации)	доходную, и расходную часть своего бюджета		
Gross Margin , уровень прибыльности (как правило в процентах)	Отношение валовой прибыли к выручке (общему объему продаж)	Руководители отделов, направлений бизнеса, развивающие продукт или услугу	Ежегодно, ежемесячно, а также вплоть до товара или технологически завершенного процесса ^[1]	Для оценки перспектив развития продукта, влияния спроса на товар или услугу, влияния конкуренции
Turnover ratio, ротация кадров	Отношение общего числа уволенных за период к среднесписочной численности работающих за тот же период	Директор по персоналу, руководители структурных подразделений компании, имеющие отдельное штатное расписание	ежемесячно, ежеквартально ежегодно	Для оценки влияния текучести кадров на результаты бизнеса, прогнозирования периодов наиболее активного поиска персонала, определение лояльности каждой категории работающих, для выявления скрытых резервов экономии, оценка эффективности работы кадрового аппарата
Средний объем продаж	Объем продаж (в штуках, денежных единицах), который приносит каждый продавец	Отдел продаж, менеджер по продажам	Ежедневно, еженедельно, ежемесячно, ежеквартально, ежегодно	Планирование доходной части бюджета подразделения, измерение эффективности работы каждого человека или отдела и, как следствие, распределение премиального фонда, выявление сезонности
Соотношение периодов оборачиваемости дебиторской и кредиторской задолженности (равно как и	Отношение среднего срока оплаты покупателей к среднему сроку оплаты поставщикам	Отдел по работе с клиентами, финансовый отдел, коммерческий отдел, отдел	Ежемесячно, ежеквартально, ежегодно	Планирование денежных потоков и кассовых разрывов, получение кредитов, расчет отсрочек платежей по контрактам,

каждый из периодов в отдельности)		продаж		установление размеров скидок за раннюю оплату, выявление внутренних источников финансирования
-----------------------------------	--	--------	--	---

Мотивация сотрудников по результатам работ

Маргарита Багирова, специалист Управления по работе с персоналом ЗАО "Комкор-ТВ":

"Мы начали внедрять метод KPI в нашей компании несколько месяцев назад, так как он обладает объективными преимуществами. С помощью ключевых показателей, можно оценить эффективность каждого сотрудника - от уборщицы до топ менеджера - и в соответствии с этим рассчитать им премию. Это способствует развитию мотивации среди работников, потому что они понимают, что именно от их усилий зависит размер бонуса. Однако, при внедрении KPI, а точнее, при определении ключевых показателей эффективности мы столкнулись с некоторыми трудностями. Оказывается, не просто выделить параметр успешности "в чистом виде", и чем выше позиция сотрудника, тем труднее отделить факторы, зависящие только от него. Затем, каждый параметр необходимо оценить в денежном отношении. Но мы успешно справляемся и с этой задачей. Сейчас наши сотрудники с нетерпением ждут официального внедрения этого метода оплаты".

[1] Иначе говоря, посчитать уровень прибыльности можно в среднем по одному заказу, а можно – за период.

Статья 3. Таран С. KPI и BSC: факторы успешного применения

Источник: http://www.e-xecutive.ru/publications/aspects/bsc/article_2017/

Определение KPI (ключевые показатели эффективности)

Для достижения эффективности компании цели отдельных подразделений и сотрудников должны быть согласованы со стратегическими целями компании. Построение системы целей (KPI) компании, подразделений и сотрудников повышает прозрачность системы управления, демонстрирует личный вклад сотрудника в достижение целей компании, усиливает мотивацию.

Процесс определения KPI включает в себя несколько этапов:

- Создание дерева целей или Карты Сбалансированных Показателей – обеспечивает согласованность показателей и комплексный подход к работе по достижению целей компании
- Отбор KPI с точки зрения
 - Возможности сотрудников влиять на их достижение
 - Возможности осуществлять мониторинг результатов в существующей системе управленческого учета создает основу для успешного внедрения системы
- Построение инфраструктуры KPI: ответственные за мониторинг результатов, источники информации, способы расчета, периодичность расчета – обеспечивает наличие информации, необходимой для мониторинга результатов выполнения KPI
- Периодическое установление целевых значений KPI – позволяет гибко подходить к определению желаемых результатов, учитывать особенности ситуации

Попытки организовать деятельность компании так, чтобы появилась возможность контролировать и быстро вносить необходимые поправки в работу предприятия, совершались всегда и везде.

Пример из собственного опыта: в 1982 году я приступил к работе в одном НИИ на должности младшего научного сотрудника и получил первое задание: разработать систему взаимосвязанных показателей деятельности автотранспортного объединения. Мы пытались разрешить одну проблему – как оценивать работу объединения с различных точек зрения, а не только с точки зрения экономических показателей?

Был разработан комплекс взаимосвязанных показателей, охватывающий все сферы работы объединения и распространявшийся от балансовой прибыли до показателей использования подвижного состава. Взаимосвязи показателей устанавливались методами статистического или детерминированного факторного анализа. Напомню – это был 1982 год, то есть больше двадцати лет назад.

В результате, кроме прибавки бумаге, на столах руководителей ничего не изменилось: система принятия решений в целом не могла тогда меняться лишь волей руководства предприятий.

Так вот, что же такое система взаимосвязанных показателей, столь модная сейчас – Balanced Scorecard (BSC)? И какова логическая связь и отличия между Balanced Scorecard и KPI? Наконец, как заставить эти системы работать и не допустить ошибок при их внедрении?

Когда мы говорим о хозяйственной (производственной, финансовой) системе, мы всегда имеем в виду, что система обеспечивает достижение какой-либо цели. Эту цель можно разделить на подцели, соответствующие элементам системы – например, бизнес-процессам.

Зоны ответственности менеджеров распределяются таким образом, что каждый отвечает за достижение одной из целей предприятия. Если цели сбалансированы, то менеджеры могут работать как единая сплоченная команда. К сожалению, как показывает практика, если цели верхнего уровня собственники или высшее руководство предприятий еще как-то формализуют или, хотя бы, осознают, то подцели часто устанавливаются менеджерами среднего уровня самостоятельно и независимо друг от друга, если вообще устанавливаются.

Во многих случаях целью становится выполнение указаний менеджера более высокого уровня. Соответственно, оценка степени достижения целей также проводится менеджером более высокого уровня по принципу “хорошо-плохо”.

Пример 1. Одна довольно крупная московская компания решила реконструировать свой завод. Руководитель проекта поставил задачу – увеличить производственную мощность в несколько раз. Проект реконструкции был сформирован в виде отдельных планов, относящихся к различным элементам производственного цикла без их увязки друг с другом. Соответственно, деньги выделялись на тот этап реконструкции, который уже был подготовлен, не утруждая себя анализом целесообразности последовательности этапов. Принятие решений концентрировалось только на верхнем уровне управления проектом, ошибки которого проект и загубили. Но самое главное: собственник, который выделил на все это деньги, не установил четко цели проекта, сроки выполнения и показатель, по которому можно было бы оценить его успешность.

Получается в итоге следующая цепь ошибок:

- 1) Собственник не установил цель проекта и критерий ее достижения.
- 2) Руководитель проекта действовал, чтобы “угодить”, а не достичь цели проекта.
- 3) Цели и критерии их достижения по элементам проекта не устанавливались, и каждый элемент проекта фактически стал самостоятельным. Попытки исполнителей договариваться самостоятельно друг с другом минуя руководство проектом были малоэффективны.
- 4) Ввиду отсутствия четких целей средства, выделяемые на проект, тратились нерационально.

5) В конце концов выделенных средств оказалось недостаточно и проект закончился безрезультатно.

б) Отсутствие цели и критерия ее достижения привело к провалу.

Не будем останавливаться на проблемах установления стратегических целей. Вопрос в том, как совместить целевые установки собственников и цели структурных подразделений компании, и какими критериями можно измерять степень достижения установленных целей?

Совмещение целей производится путем последовательной декомпозиции цели верхнего уровня и построения дерева целей. По каждой цели выбираем показатель, которым будет определяться достижение цели. По каждому показателю устанавливаем его критериальное значение, которое будет определять успешность достижения цели.

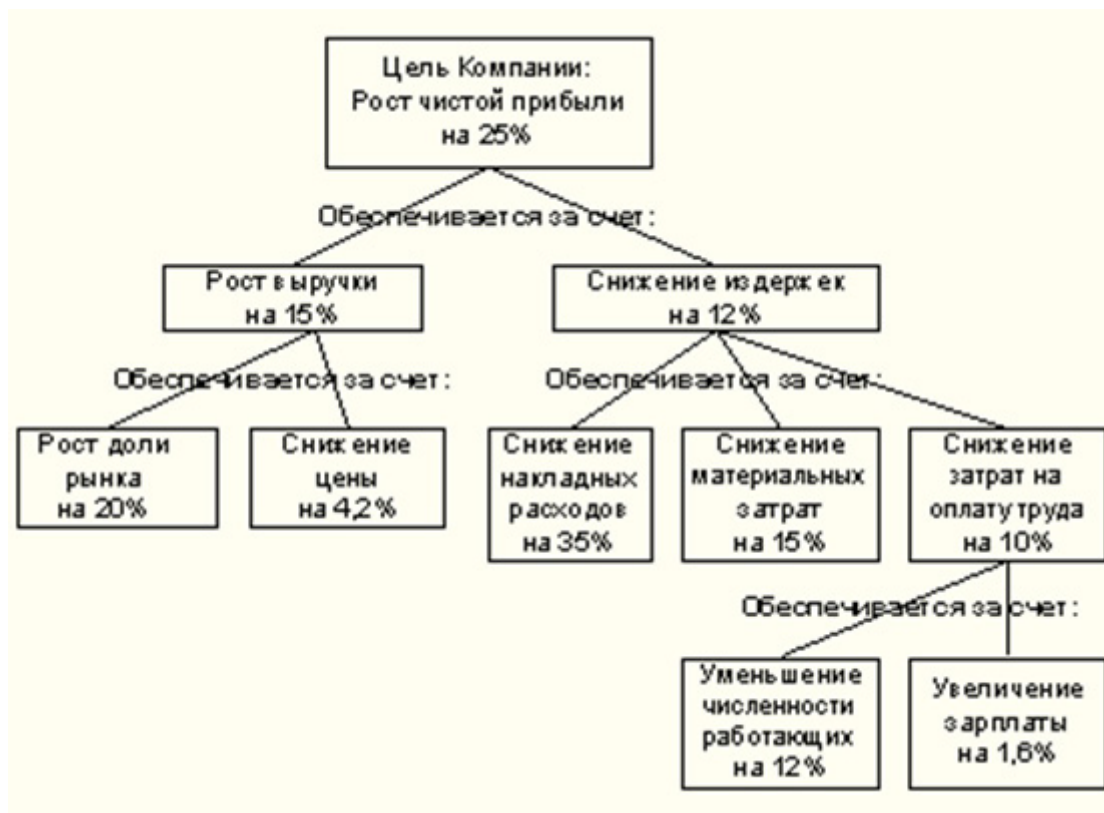
Например:

- Цель: обеспечение финансовой успешности компании.
- Показатель - чистая прибыль
- Критерий - рост на 25%.

Определяем, за счет чего мы этой цели достигаем:

- За счет роста выручки.
- За счет снижения затрат и т. д.

Пример такого дерева целей представлен на рисунке:



Так вот, показатель, которым оценивается результативность и эффективность действий, процессов и функций управления, эффективность конкретной производственной, технологической и т.п. системы, т.е. степень достижения поставленных целей, это и есть KPI (key performance indicator) - ключевой показатель эффективности (КПЭ).

Кто и как устанавливает цели и определяет КПЭ?

Цели верхнего уровня.

Как правило, собственники хотят получить рост текущей чистой прибыли или рост стоимости компании. Критерии достижения (требуемый уровень рентабельности или прирост стоимости) устанавливаются в зависимости от рыночной ситуации и, как правило, экспертно - непосредственно собственниками или каким-либо коллегиальным органом при Собственниках.

Пример 2. Крупная региональная управляющая компания установила своей целью рост капитализации. Критерий достижения нужного показателя капитализации, установленный на стратегический период 5-7 лет - 500 млн евро. Эта цель декомпозируется до целей обеспечения эффективности каждого предприятия.

Ключевым показателем эффективности для предприятий выбрана чистая прибыль. Критерий - обеспечение установленного норматива чистой прибыли от стоимости внеоборотных активов. При недостижении норматива чистой прибыли предприятие обязано снизить фонды до минимально возможной величины (например - продать низкодоходные активы). Если после всех принятых мер норматив не обеспечивается, то компания должна продать предприятие.

Декомпозиция целей

Декомпозицию стратегической цели компании должно проводить высшее руководство Компании таким образом, чтобы достижение каждой цели стало зоной ответственности одного из менеджеров предприятия - в зависимости от его уровня в иерархии управления. Указанные цели может устанавливать Совет директоров для каждого бизнес-направления и каждой функциональной службы.

Дальнейшая декомпозиция целей может производиться руководителями соответствующих бизнес-направлений и служб.

По каждой цели необходимо:

- определить критерий достижения целей – показатель, которым оценивается результативность достижения соответствующей цели;
- установить критерий - требуемый уровень показателя, достижение которого будет говорить о достижении цели (об успешности выполнения функции или процесса).

Пример. Для финансовой подсистемы предприятия установлена цель - обеспечение финансовой устойчивости. Ответственный - Директор по экономике и финансам. Далее указанная цель декомпозирована следующим образом (таблица 1).

Таблица 1

Цель	Ответственный	КПЭ	Критерий
Своевременность проведения расчетов	Бухгалтерия	Задержка в сроках расчетов	Реестр по расчетам выполняется в день подписания до 15 часов
Контроль кредиторской задолженности	Отдел финансового анализа	Просроченная кредиторская задолженность	Отсутствие просроченной кредиторской

			задолженности
Лимитирование финансовых полномочий руководителей бизнес-единиц	Отдел финансового планирования	Лимиты сумм в платежных документах, подписываемых директорами бизнес-единиц	Лимиты установлены решением Совета директоров и оформлены приказом Президента Компании
Оптимизация использования свободных денежных средств	Отдел финансового планирования	Уровень чистой прибыли на единицу вложенных средств	Превышение установленного минимума
		Сумма свободных денежных средств	Установленная минимальная сумма денежных средств на расчетных счетах

Итак, мы установили КПЭ для всех наших целей и "распределили" их по процедурам, функциям и структурным подразделениям.

От KPI к BSC

Теперь у нас может возникнуть другая проблема. При формировании перечня КПЭ и их критериальных значений мы должны были учитывать взаимосвязь показателей и взаимозависимость их критериальных значений. В противном случае мы можем получить взаимоисключающие критериальные значения. Так, например (см. дерево целей на рисунке), мы не сможем обеспечить снижение затрат на заработную плату на 10% за счет уменьшения численности на 12% и увеличения средней заработной платы на 10%. Система показателей и их критериальные значения должны быть сбалансированы. Вот тут мы и получаем Систему Сбалансированных Показателей (ССП/BSC).

Итак:

- Определяем генеральную цель компании.
- Проводим ее многоуровневую декомпозицию до целей структурных подразделений.
- Выбираем КПЭ (*вот и KPI*) для каждой из целей.
- Определяем критериальные значения КПЭ с учетом их взаимосвязей.
- Проводим балансировку критериальных значений КПЭ. В результате - *получаем BSC*.
- Устанавливаем зоны ответственности менеджеров ("каждому менеджеру свою цель!").
- Устанавливаем процедуру контроля достижения целей и, при необходимости, процедуры корректировки целей и критериальных значений КПЭ.
- Формируем систему мотивирования сотрудников на достижение целей.

Какие возникают проблемы?

Все, о чем мы сейчас говорим - вещи достаточно простые и практически всем понятные. Однако их практическое применение вызывает определенные затруднения у многих менеджеров российских компаний, несмотря на поголовное понимание важности установления целей и показателей и критериев их достижения. В чем же проблемы?

- Для значительной части российских компаний характерен недостаточный уровень профессиональной подготовки менеджеров среднего звена. В результате даже корректное установление целей руководством компании не приводит к их дальнейшей корректной декомпозиции и определению КПЭ и критериев эффективности. Руководство или делает все самостоятельно, или (что происходит значительно чаще) махнет рукой и продолжает работать как всегда.
- Публикуемые западные методики во многих случаях не настолько хороши сами по себе – и требуют значительной доработки для успешного применения. Использование “классической” схемы BSC, включающей четыре группы показателей (финансовые показатели, показатели работы с клиентами, показатели уровня организации и показатели компетентности персонала), недостаточно для российских предприятий из-за общего отставания систем управления от роста бизнеса, и сложности формализации их внутренних и внешних коммуникаций. Необходимо разумно интегрировать и использовать эти методики – эксперименты в области управления компании обходятся очень дорого.
- Следует учитывать, что любое изменение системы управления обязательно натолкнется на неприятие, по крайней мере - части персонала компании. Людей можно понять - повышение эффективности во многих случаях ведет к сокращениям. Это необходимо заранее прогнозировать и управлять изменениями, вовлекая персонал компании в процессы развития - начиная с обсуждения целесообразности изменений и заканчивая их внедрением в каждом подразделении и на каждом рабочем месте.

Статья 4. Парменер Д. Новый взгляд на KPI: может быть, вы используете неподходящие критерии?

Источник: www.bettermanagement.com – <http://www.akmr.ru/articles/?id=724>

Назовите мне компанию, которая пользуется KPI, измеряемыми ежемесячно и ежеквартально, а я укажу Вам критерии, которые не инициируют никаких изменений, не влияют на ориентирование фирмы или ее рост - то есть показатели, которые на самом деле нельзя назвать KPI.

Многие компании в своей работе используют неправильные критерии, причем ошибочно называют их ключевыми показателями эффективности. Компаниям, выделяющим 20 или более KPI, не хватает ни концентрации, ни согласованности в действиях, и они обычно добиваются меньшего, чем могли бы. Как говорит автор, очень немногие компании на самом деле удачно контролируют свои настоящие KPI. Проблема в том, что только немногим организациям, бизнес-лидерам, бухгалтерам и консультантам на практике известно, что такое KPI. Эта статья, возможно, прольет немного света на более реальное понимание KPI и поможет понять, где искать KPI в Вашей компании.

Нагляднее всего объяснить, что такое KPI, можно с помощью двух примеров.

Авиалиния

Как говорит автор, у него есть любимая история про KPI. Она связана с именем Лорда Кинга, который в 1980 году провел серьезные изменения в компании British Airways, сконцентрировавшись на одном-единственном KPI.

Лорд Кинг заказал нескольким консультантам экспертное исследование компании, по окончании которого они должны были предложить ключевые меры, на которых ему стоит сконцентрироваться как директору компании. Они предложили ему выбрать один фактор успеха - своевременный вылет и прилет самолетов. Конечно, это не очень удивило Лорда Кинга - все же общеизвестно, что для авиа индустрии фактор времени критичен.

В дальнейшем каждый раз, когда самолеты ВА задерживались, ему об этом сообщали немедленно - где бы он ни был. И каждому менеджеру ВА было прекрасно известно, что при задержке, превышающей определенный лимит, он получит личный звонок от него. Задержки самолетов также были связаны и с другими факторами успеха компании. Важность своевременной отправки и прилета самолетов может быть доказана, если перенести влияние этого фактора на 6 областей сбалансированной системы показателей.

<p><i>Финансовая</i> Использование активов Оптимизация рабочего капитала Концентрация на 10% клиентов</p>	<p><i>Клиентская</i> Безупречное обслуживание Повышение удовлетворенности клиента</p>	<p><i>Окружающие/ коллектив</i> Поддержка местного бизнеса Green Globe 21 Лидерство в коллективе</p>
<p><i>Внутренние процессы</i> Полное и своевременное выполнение работы Эффективная работа с ключевыми партнерами Оптимизация технологии</p>	<p><i>Удовлетворенность сотрудников</i> Позитивная культура компании Сохранение ключевого штата компании Увеличенное признание</p>	<p><i>Развитие и рост</i> Усиление Повышение уровня экспертизы Способность адаптироваться</p>

Из-за задержек самолетов:

Цены значительно увеличились: включая дополнительные сборы аэропортов и цены за ночевки пассажиров, так как ночные полеты были запрещены из-за уровня шума. Понижилась удовлетворенность клиентов, зато повысилось раздражение людей, которые встречали пассажиров на направлениях

Пришлось больше средств вложить в решение экологических проблем (озоновое истощение), так как для более легкого нахождения аэропорта самолетами пришлось использовать специальное топливо. На штат было оказано отрицательное влияние Сотрудники были все более недовольны, так как им приходилось общаться с раздраженными клиентами; причем недовольство нарастало с каждой новой задержкой.

Дистрибьюторская компания

СЕО одной крупной дистрибьюторской компании понимал, что критический для успеха его компании фактор - грузовики, отправляющиеся максимально наполненными. Вместо этого мощные грузовики с грузоподъемностью до 40 тонн, отправлялись с очень небольшими грузами, так как менеджеры ориентировались на соблюдение принципа своевременной доставки. Каждый день, в 9 у часов утра руководитель получал отчет о трейлерах, которые отправлялись неполными. Ознакомившись с данными, он звонил менеджеру и спрашивал, нельзя ли было осуществить поставку в другое время. Чаще всего оказывалось, что для заказчика это не было бы проблемой. А влияние на производительность была очень существенной. Так же, как и в случае с авиалинией, сотрудники компании сделали все, что смогли, чтобы избежать подобного звонка от руководителя.

Шесть характеристик КPI

Ключевые показатели эффективности представляют собой набор мер, ориентированных на наиболее критичные для текущего и будущего успеха компании аспекты организационной производительности. Для них можно выделить несколько основных характеристик:

Измеряются часто, лучше всего, ежедневно

Внедряются высшим руководством и командой топ менеджмента на ежедневной основе

Для всех сотрудников совершенно ясно, какие меры и действия по коррекции предпринимаются

Ответственность может быть непосредственно привязана к одному человеку/ команде

KPI имеет заметное влияние на организацию, например, он влияет на глубинные факторы успеха компании и перспективы сбалансированной системы

Позитивные моменты положительно влияют на всю действительность компании

Как замечает автор, все правильно выбранные KPI находились под постоянным вниманием самого руководителя компании, и его ежедневные звонки сотрудникам были действенной и необходимой мерой. Мало кому доставит удовольствие подобный звонок от руководства (тем более, чаще всего они отрицательно влияли на дальнейшую карьеру человека).

KPI должно указывать на область работы компании, где необходима работа или изменения. Например, план British Airways очень быстро указал всем в компании, что сконцентрироваться нужно именно на потеряном времени.

KPI настолько важен для компании и отражает ее глубинные взаимосвязи, что его можно 'привязать к конкретному человеку'. Другими словами, в этом случае руководитель всегда сможет позвонить этому человеку и спросить, почему не были предприняты те или иные действия. Правильно выбранный KPI повлияет на большую часть ключевых факторов успеха компании. То есть, если руководство ориентируется на KPI, а сотрудники следуют за ним, организация добивается успеха по всем направлениям.

KPI необходимо контролировать регулярно и ежедневно. Кроме того, очень часто KPI путают с организационными мерами. Если как раз взглянуть на большинство организационных мер, большая их часть - индикаторы, оценивающие события последнего месяца или квартала. Это не KPI. По этим же причинам опрос по удовлетворенности клиента, охватывающий последние 6 месяцев, также не может являться ключевым показателем эффективности. Некоторые из крупных ведущих компаний систематически выполняют случайный опрос клиентов. Вот в этом случае можно выделить несколько KPI, отражающие удовлетворенность клиентов.

Три типа измерения производительности

Итак, если KPI - те немногие меры, которые соответствуют шести характеристикам, то каковы тогда используемые меры производительности? Автор полагает, что их можно условно разделить на три типа.

Ключевой индикатор результата - показывает, насколько вы справились с деятельностью, связанной с данной областью сбалансированной системы Индикаторы производительности - показывает, что нужно делать KPIs показывает, что нужно делать, чтобы резко повысить производительность

Для того, чтобы продемонстрировать взаимосвязь этих мер, можно использовать 'модель луковицы'. Внешняя оболочка описывает общее состояние луковицы. Освобождая луковицу от новых слоев, мы получаем все больше и больше информации. Уровни представляют различные индикаторы производительности, а также ключевой индикатор результата (KRI).

Ключевые индикаторы результата (KRI) включают:

Удовлетворенность клиента

Чистый доход компании

Выгода для клиента

Удовлетворенность сотрудника

Прибыль на капитал

Общая характеристика всех этих мер - то, что они являются результатом множественных действий. Они дают Вам понять, работаете ли Вы в правильном направлении. Однако они не указывают Вам, что необходимо сделать, чтобы добиться наилучших результатов. KPI - идеальная форма информации для менеджмента, не вовлеченного напрямую в работу. Здесь можно провести аналогию с автомобильным спидометром. Для руководства интересны не подробности процесса, а именно скорость, с которой движется процесс. Однако и другая информация здесь также важна, так как руководству компании интересно и другое, так как скорость езды - это совокупность качества механизма и количества оборотов. В действительности, менеджмент может обратить большее внимание и на другое: например, насколько экономически выгодно движение 'машины', или насколько компанию утомляет процесс. Это два совершенно различных измерения, они могут относиться как к индикаторам производительности, так и к собственно KPI.

Выделение индикаторов результатов имеет серьезное влияние на отчетность, которая приводит к разделению мер производительности на те, которые влияют на руководство и те, которые влияют на управление. Другими словами, организация должна иметь отчет о руководстве (лучше в электронном виде), включающий до 10 измерений, обеспечивающих высокий уровень ключевых индикаторов результатов для руководства компании и сбалансированную систему показателей, включающую до 20 измерений (относящихся как к KPI, так и к PI) или параметров для управления.

Индикаторы производительности (PI)

Между ключевыми индикаторами результатов и настоящими KPI можно выделить огромное количество индикаторов производительности. Они дополняют KPI и демонстрируются вместе с ними в системе сбалансированных показателей на уровне организации, подразделений, отделов и команд.

PI должны включать:

Выгоду 10% лучших клиентов

Процентное увеличение продаж ключевым клиентам

Валовая прибыль по ключевым линиям продуктов

Скорость оборота денежных средств

Многие книги по менеджменту говорят об 'индикаторах опережения и отставания', которые, по мнению автора данной статьи, только затрудняют обсуждение KPI. Используя обновленный взгляд на KPI, мы отходим от терминов отставания (результат) и опережения (рычаг производительности). 'Работу по KPI я проводил с тысячами людей, и я всегда спрашиваю, 'назовете ли Вы задержки самолетов KPI, фактором отставания или опережения?'. Отвечая на этот вопрос, аудитория никогда не бывает единодушной. Конечно, можно найти доказательства того, что ярлык опережения и отставания - не самый полезный путь определения дальнейших действий.'

Ключевые индикаторы результата замещают оценку результата, который обычно анализируется спустя несколько месяцев или кварталов. PI и KPI сегодня характеризуются как либо предпринятые меры, либо текущие, либо те, которые еще будут предприняты. Новая концепция дает понять, что текущими мерами можно назвать те, которые контролируются постоянно - 24 часа в сутки, 7 дней в неделю. Если Вы присмотритесь повнимательнее, то поймете, что KPI в Вашей компании - либо текущие, либо ориентированные на будущие меры.

Предпринятые меры (прошлая неделя/ две недели/месяц/ квартал)	Текущие меры ежедневно	Будущие меры На следующий день/ неделю/месяц/квартал
Например, количество задержек самолетов за последнюю неделю/	Например, задержки самолетов, превышающие 2 часа	Например, количество проектов, которые необходимо начать в течение следующего месяца/ двух

месяц	(данные постоянно обновляются)	месяцев, ориентируясь на области работы, являющиеся причинами задержек.
-------	--------------------------------	---

Большинство организаций, которые хотели бы улучшить свою работу и изменить модели поведения, должны постоянно контролировать предпринимаемые действия. Другими словами, если ожидаются качественные изменения, необходимо измерить количество проектов, которые начнутся на следующей неделе, в следующем месяце и т.п. Если необходимо повысить количество продаж, важно знать, каково количество встреч, запланированное на следующую неделю и т.п.

Информация об авторе статьи:

Дэвид Пармендер - руководитель компании Waymark Solutions Limited, предлагающей основополагающие, ориентирующие решения для компаний, планирующих свое развитие и усовершенствование. За последние два года он представил ряд неоднозначных мастерских, оказавших впоследствии стимулирующее влияние на предприятия, их темами был выбор KPI, усовершенствование работы бухгалтерии, упрощение отчетности и т.п. Их посетили более 2000 участников в Австралии и Новой Зеландии.

Дэвид также имеет опыт работы в Ernst & Young в качестве старшего консультанта в Лондоне и Веллингтоне, в Arthur Andersen, в Великобритании и в Waterhouse в Новой Зеландии как аудитор. Дэвид - член Новозеландского Института профессиональных бухгалтеров, также сотрудничает с Институтом Дипломированных бухгалтеров в Англии и Уэльсе.

Статья 5. Henneman T. The Jobs You Can't Do Without

Источник: Workforce Management, December № 12, 2005, p. 16-22 – <http://www.workforce.com/section/06/feature/24/23/35/>

Позиции, без которых компания не может делать свой бизнес

Определив ядро ключевых должностей, которые напрямую влияют на бизнес компании, работодатели могут распределить свои ресурсы с учетом этого влияния.

By identifying positions that directly produce revenue, reach customers or encompass skills that differentiate a company from its rivals, employers can put their resources into areas where they'll have the greatest effect.

Cause a moment and name the jobs that your company depends upon to meet its goals for the next year. Would the list include the CEO? The CFO? Perhaps an engineer responsible for a high-potential product? A sales representative who covers a key territory?

Edwards Lifesciences Corp. performs this exercise every year. The cardiovascular device maker understands the critical nature of certain jobs, and regularly identifies positions that are absolutely integral to meeting its business strategy. CEO Michael Mussallem says success in the cardiovascular product industry depends as much--if not more--on knowing which jobs are essential to the company as it does on pioneering innovative technology.

That's why he is personally involved in selecting who gets the jobs. And he has determined that talent reviews trump board agendas.

"Out of all the activities I'm involved in, I think that this is one where I provide the most value," Mussallem says. "Our people are essential to the success of our company, and Edwards' Talent Development Process addresses the most critical positions that have the biggest impact on that success."

At Edwards--which has regional headquarters in Irvine, California; Switzerland; and Japan--about 75 of its 5,000 employees hold critical positions. They range from members of the senior management team to managers on mission-critical programs.

The company is a global leader in products and technologies to treat advanced cardiovascular disease, the global leader in acute hemodynamic monitoring, and boasts of being the No. 1 heart valve company in the world.

John Sullivan, consultant and management professor at San Francisco State University, says that by identifying the most essential jobs in an organization, companies are able to put their best resources into the areas where they will have the maximum effect. "Companies have been prioritizing customers for centuries, placing emphasis on high-value customers with repeat-spending habits," he notes. "Much like a single high-value customer can make or break a business, so too can a limited number of positions."

As an organization pinpoints the jobs that directly produce revenue, touch customers or possess the skills needed to develop or deliver the features that differentiate it from competitors, the company's focus moves from the top of the organization to much lower in the organization, he says.

"When asked to prioritize jobs that are mission-critical to the organization for the first time, many human resource professionals come back with the top few rungs of the organization chart," says Sullivan, former chief talent officer of Agilent Technologies. "When forced to really think about what positions in the organization have the ability to immediately impact a firm's time to market or quality of goods or service being offered, the list of critical positions looks a lot different."

As an example, Sullivan cites FirstMerit Bank, which operates in Ohio and Pennsylvania. The bank's manager of recruiting determined that 74 percent of revenue came from only 12 percent of the jobs. "He realized that a vacancy in a commercial lending position would cost the bank thousands of dollars in unrealized revenue each day," Sullivan says. "As a result, openings for such positions were given priority focus."

Many companies, including MGM Grand Hotel & Casino and Valero Energy Corp., North America's largest oil refiner, also find that prioritizing jobs is essential, Sullivan says. Valero spent two years mapping talent in refineries, identifying key positions and developing labor supply chains that coordinate training, recruitment and retention to fill vital gaps.

Program's origin

The roots of Edwards' critical-jobs system go back to the days when the organization was a division of Baxter International, a maker of medical products based in Deerfield, Illinois. Before Vernon Loucks stepped down in 1999 after 18 years as CEO of the firm, he wanted to leave the company and its divisions well-prepared for the future. His desire led executives to identify the top imperatives in the coming years for each division and region.

A position is labeled critical based not on who holds it, but on its importance in achieving business goals.

"It has nothing to do with the person, and everything to do with the business imperative."

*-Robert Reindl,
Edwards Lifesciences Corp.*

To help, Loucks brought in management consulting firm McKinsey & Co. At the time, Robert Reindl, now corporate vice president of human resources at Edwards, was vice president of human resources for Baxter's

cardiovascular group. He worked with McKinsey to recognize the jobs where the company needed strong performance to achieve its business imperatives. Once discussions began in 1998 about spinning off Edwards, his ability to identify critical jobs and to allocate top performers took on even greater importance.

"We weren't going to have the Baxter corporate leadership to lean on anymore," Reindl says. "We were going to be by ourselves, our own independent company on the New York Stock Exchange."

Today, analysts characterize Edwards Lifesciences, which sells medical technologies in more than 100 countries, with 2004 sales of \$931 million, as a steady performer and leader among the 19 firms racing to be the first to introduce a noninvasive heart valve. Tim Nelson, research analyst with Piper Jaffray Co., characterizes the most recent quarter for Edwards as in line with expectations and says the company consistently delivers profit growth of 13 percent to 15 percent.

In November, Piper Jaffray graded the company "outperform" on its expected performance on the S&P 500 over the next 12 months. In comparison, the brokerage graded competitors St. Jude Medical, Boston Scientific Corp. and Medtronic Inc. all as "market perform," expected to perform in line with the S&P 500 over the next 12 months.

Over the years, the "talent management system" has become interwoven with corporate strategy. Executives are tight-lipped about which jobs have been identified as critical, except for the most obvious, such as franchise leaders, who oversee the four main businesses in which Edwards operates (heart valve therapy, critical care, cardiac surgery systems and vascular therapies), and key positions responsible for noninvasive-valve strategy.

But even with its well-publicized noninvasive valve, inserted using a catheter sent through the veins rather than opening a patient's chest, the company declines to cite specific job titles as examples.

"We don't publish a list of our critical jobs because it is totally connected with our strategy," Reindl says. "If you saw a list of all of our critical jobs and you knew the medical device industry, you'd be able to pick off what our strategic imperatives are for the future."

"I am a firm believer that organizations should not only prioritize jobs, but actively communicate with employees how the jobs are prioritized, why they are prioritized, and what the current ranking looks like."

--John Sullivan,

author of Rethinking Strategic HR

At least two successors at the firm are now identified for each critical job. A position is labeled critical based not on who holds it, but on its importance in achieving business goals. "It has nothing to do with the person," Reindl says, "and everything to do with the business imperative."

For veteran professionals in human resources, the critical-jobs program may sound a bit like the old-fashioned process of job evaluation. After all, job evaluation focuses on positions, not people, ranking jobs in order of their relative worth. But executives at Edwards Lifesciences say their talent management program is nothing like the job-worth hierarchy produced by evaluations. They cite the fluidity of critical jobs, which can change annually based on the business imperative. They also point to the chief executive's hands-on involvement in succession planning for all critical jobs, not just the positions of people who directly report to him.

How it works

At Edwards, a job becomes critical each year after the company reviews and chooses its strategic imperatives. The assessment is part of a multistage process that culminates in talent reviews by the CEO. Mussallem conducts 15 such reviews, each one taking four to five hours. He and Reindl meet with the president of each region as well as the officer in charge of each function and their human resources partners.

They talk about the mission of their organization, key imperatives, the organizational chart and whether it will change, critical jobs that currently are listed on the chart, and the succession plan for each critical job.

That's also when Mussallem and Reindl look at "mitigation strategies," steps taken if someone in a critical job is performing subpar, for example, or plans for addressing problems retaining high-potential employees. Because critical jobs intertwine with business imperatives that are updated annually, a job could be considered critical one year but not the next. Some IT jobs, for example, would have been considered vital immediately before 2000 because of concerns about the Y2K date rollover, but not afterward, Reindl notes.

"If I told you that you were in a critical job, I also would tell you that potentially this is not going to be a critical job forever," he says. "That doesn't mean we might not move you to another critical job. That doesn't mean you may not be an important person if you're not a critical person."

Once deemed critical, each job is given clear objectives that are vetted by the CEO. The company also estimates a market value for the job and increases the total compensation of the job holder. It pays a premium to people in critical jobs because the external market value doesn't reflect how important the position is to the company.

"We want to make sure they aren't paid below market, for sure," Reindl says. "So they are paid either at or above market."

Succession planning plays an important role too. "Usually, you want to have some of your highest-potential people coming into your critical jobs," Reindl says. "If we identify the people who will be successors to critical jobs, we will say, 'What should be their next job or two jobs that would expedite them to get to a critical job?' They're prioritized in terms of leadership-development training."

Research suggests that such strategic approaches to succession planning help companies' financial performance. Consulting firm Bain & Co. studied 23 high-growth companies in 2002 and found that businesses whose leaders embrace a "rigorous system" for developing and allocating the organization's leadership capital significantly outperform companies that don't. Less than 15 percent of the companies examined by Bain develop high-potential employees by advancing the right people through the right jobs.

But Bain found that the organizations that adhered to a system for developing and allocating leadership capital had shareholder returns, on average, of more than 10 percent a year above their cost of capital over a 10-year period.

The most common question that Sullivan, author of *Rethinking Strategic HR*, hears from human resources professionals is how to avoid demoralizing employees who learn they aren't in critical jobs. "The short and simple answer is that prioritizing mission-critical or key jobs positively impacts everyone and hurts no one," Sullivan says.

Focusing on these jobs optimizes a company's prospects at success, which in turn helps drive job security, rewards and career advancement opportunities for all, he says. "I am a firm believer that organizations should not only prioritize jobs, but actively communicate with employees how the jobs are prioritized, why they are prioritized, and what the current ranking looks like," Sullivan says.

Edwards has become more transparent about its critical-jobs strategy since its introduction seven years ago. In its infancy, the program had to be kept quiet because it was driven by information that wasn't public: the pending spinoff from Baxter. Now the company is much more open about it, a change, officials say, that adds credibility with employees.

Above all, the program works because the CEO views it as important as financials and customer and investor relationships. "By having strong talent in critical positions," Mussallem says, "our technologies have the greatest potential to have a real impact on patients."

Статья 1. Вульфсон Б. Умеете ли вы планировать?

Источник: Журнал "Кадровый менеджмент", 2007, № 5 –
<http://hrm.ru/db/hrm/0679E06DCD271F05C325732B004ED82A/category.html>

Если вы хотите установить хорошие деловые отношения со своими коллегами – линейными руководителями, то обязательно привлекайте их процессу планирования, предварительно объяснив цели, поставив сроки, дав формы для заполнения и проведя установочную сессию с комментариями. Возможно, возникнет много вопросов. Их стоит принять во внимание.

Шаг первый. Определение направлений планирования

Здесь существует простой принцип: "Можно управлять лишь тем, что можно измерить". И мы в свой план будем включать те мероприятия, которые требуют финансовых или трудовых затрат. Оказывается, что большинство наших действий и мероприятий подходят под этот принцип. А те, которые не подходят, можно сгруппировать в более крупные процессы, которые будут удовлетворять заявленному принципу.

Для удобства планирования и дальнейшего рассмотрения плана все мероприятия и процессы необходимо также сгруппировать по принципу их функциональной схожести. Например, группировка может быть следующей:

- оплата труда;
- привлечение персонала;
- увольнение персонала;
- обучение персонала;
- социальное обеспечение;
- администрирование управления персоналом.

В каждой группе есть несколько элементов, которые необходимо спланировать. Их состав может быть различным и зависит от политики в области оплаты труда (компенсаций и льгот), той же организационной культуры, вклада персонала в увеличение добавленной стоимости и других факторов. Эти элементы мы рассмотрим по ходу шагов в алгоритме планирования.

Шаг второй. Уточнение бизнес-целей

В различных компаниях менеджер по персоналу играет различные роли. В тех компаниях, в которых велика доля затрат на персонал в себестоимости, где сотрудники являются конкурентным преимуществом, где значительная часть добавленной стоимости создается с помощью талантов, знаний и компетенций сотрудников, менеджер по персоналу выступает в роли бизнес-партнера. Если же доля затрат на персонал невелика и для компании персонал – это не ключевое преимущество, вносящее основной вклад в добавленную стоимость, роль менеджера по персоналу может быть сведена к поставщику услуг и ресурсов.

В зависимости от роли менеджера по персоналу различно и его участие в выработке стратегии. В случае если он является бизнес-партнером, то ему должны быть известны цели компании (хотя перед процессом планирования, возможно, лучше провести сессию стратегического планирования), если же нет, то необходимо уточнить у руководства компании цели, которые ставятся на период планирования. Ими могут быть выход на новые рынки, модернизация оборудования, а может быть и сокращение издержек. Все это влияет на состав планов в области управления персоналом. Будем ли мы набирать или сокращать персонал, нужно ли его обучать – все это зависит от поставленных бизнес-целей.

Шаг третий. Анализ ситуации

Анализ ситуации можно проводить по ходу планирования различных элементов, но целесообразнее это сделать заранее. Все предпосылки можно сгруппировать на отдельном листе плана или в пояснительной записке. Следует обязательно проанализировать следующие факторы:

уровень заработных плат на рынке труда;

специальности, по которым не хватает специалистов на рынке труда;

прогноз инфляции (индекс потребительских цен, источник – Министерство экономического развития и торговли).

Они являются определяющими величинами при составлении плана в управлении персоналом.

Шаг четвертый. Планирование численности

План по численности является основой для планирования в области управления персоналом. Это ответ на вопрос, сколько нам нужно людей. Он напрямую зависит от бизнес-целей.

Планировать численность необходимо в трех разрезах (возможно, бизнес-единицы будут отсутствовать в вашей компании, если она является небольшой или однородной):

бизнес-единицы (территориальные и продуктовые);

функциональные направления;

специальности.

Бизнес-единицы – это, как правило, отдельные компании, их филиалы, группы компаний или обособленные группы внутри одной компании. Функциональные направления – это подразделения, отделы, цеха. Специальности – отдельные записи в штатном расписании. Например, ООО “Ромашка”, отдел продаж, менеджер по продажам.

Планировать лучше всего ежемесячно, так как это позволяет оптимально определить момент возникновения или прекращения потребности в том или ином персонале.

Совет

После утверждения плана по численности необходимо внести изменения в штатное расписание и подготовить соответствующие приказы. Трудовой кодекс требует уведомить сотрудника, занимающего должность, подлежащую сокращению, не менее чем за два месяца, соответственно приказ о выведении должности должен быть подготовлен до этого уведомления.

Шаг пятый. Планирование фонда оплаты труда

Фонд оплаты труда (ФОТ) – обычно самая большая статья расходов на персонал. При планировании ФОТа необходимо планируемую численность персонала по специальностям умножить на планируемую заработную плату по данным специальностям. Если в вашей компании имеется ежегодная (ежеквартальная) практика повышения заработной платы всем сотрудникам, то планы изменений в заработной плате и ФОТ необходимо привязать к датам этих повышений.

Изменения в заработной плате могут быть основаны на обзорах заработных плат или на инфляционных ожиданиях. В случае использования обзоров заработных плат необходимо выработать политику оплаты труда (а скорее всего она уже есть). И в соответствии с этой политикой для каждой специальности взять соответствующий квартиль или дециль обзора, а возможно, и медиану и вставить в план сумму заработной платы по специальности (возможно, с поправкой на инфляцию).

В случае неиспользования обзоров (вместо обзоров могут выступать и иные сведения, отражающие ситуацию на рынке труда) необходимо ежеквартально вносить поправки на инфляционные ожидания, которые должны быть не меньше официальных прогнозов инфляции. Даже если в вашей

компании не практикуется регулярное повышение заработной платы, ее увеличение нужно запланировать, так как все равно появится потребность в увеличении заработной платы отдельным сотрудникам.

Шаг шестой. Планирование привлечения персонала

В случае если ваш план по численности предполагает увеличение, то вам придется набирать персонал. Нужно четко представлять, как вы будете закрывать будущие вакансии. Это могут быть внутренние перемещения, и тогда у вас закроются одни вакансии, но появятся другие. Это может быть самостоятельный подбор, но тогда нужно заложить средства на поиск и отбор персонала. Или можно воспользоваться услугами кадровых агентств, затраты на которые тоже нужно предусмотреть. Также возможен вариант, когда новые сотрудники принимаются не непосредственно в компанию, а с помощью аутсорсинга (это может называться лизингом персонала и аутстаффингом). В этом случае подбор персонала может быть для компании бесплатным, но необходимо спланировать затраты на оплату труда, налоги и вознаграждение компании провайдеру данной услуги.

Шаг седьмой. Планирование увольнения персонала

Как ни странно, но увольнение тоже необходимо планировать. Причем затраты, связанные с ним, могут значительно увеличиться. Во-первых, необходимо запланировать все обязательные выплаты, которые предусмотрены трудовым законодательством, если увольнение планируется в порядке сокращения. Во-вторых, необходимо запланировать дополнительные выплаты, которые предусмотрены трудовыми договорами (для топ-менеджеров могут быть "золотые парашюты"), коллективным договором или политикой компании. Эти выплаты могут значительно увеличить ФОТ в отдельно взятый период.

Шаг восьмой. Планирование обучения персонала

В области обучения персонала существуют различные виды обучения. Есть множество классификаций, и не важно, какая окажется ближе вам и какую вы выберете. Для примера я предлагаю следующий вариант классификации видов обучения:

- обучение, регламентированное трудовым законодательством (охрана труда);
- обучение, регламентированное Ростехнадзором;
- обучение, обусловленное изменениями нормативных документов;
- обучение, обусловленное изменением технологии;
- обучение, осуществляемое с целью повышения конкурентоспособности.

При планировании обучения необходимо разделить все планируемое обучение по месяцам, видам обучения и конкретным учебным курсам, спланировать стоимость обучения одного сотрудника на каждом конкретном курсе.

Если в вашей компании численность работников превышает 50 человек, то в соответствии со статьей 217 ТК РФ должна быть создана служба охраны труда или введена должность специалиста по охране труда. К ним можно обратиться за консультацией при планировании обучения по охране труда. Если численность работников не превышает 50 человек, то, возможно, планировать придется самостоятельно. Нормы по обучению охране труда содержатся в Порядке обучения по охране труда и проверке знаний требований охраны труда работников организаций, утвержденном совместным постановлением Министерства труда и социального развития РФ и Министерства образования РФ от 13.01.2003 г. № 1/29.

Если в вашей компании численность работников превышает 50 человек, то в соответствии со статьей 217 ТК РФ должна быть создана служба охраны труда или введена должность специалиста по охране труда.

Обучение, регламентированное Ростехнадзором, применяется в

организациях, чья деятельность связана с эксплуатацией объектов повышенной опасности или влияет на окружающую среду. Нормы по соответствующему обучению содержатся в федеральных законах, регулирующих данные направления.

Потребность в обучении, обусловленном изменениями нормативных документов, может возникнуть, например, в связи с изменениями трудового или налогового законодательства или любых иных нормативных актов, влияющих на процесс деятельности работников в различных областях.

Потребность в обучении, обусловленном изменениями технологии, возникает при установке нового оборудования, изменений методов работы, реинжиниринга бизнес-процессов.

Потребность в обучении, осуществляемом с целью повышения конкурентоспособности, может возникнуть и по инициативе самих работников, руководителей компании, службы персонала.

Шаг девятый. Планирование социального обеспечения

К социальному обеспечению, а также к социальной составляющей компенсационного пакета можно отнести следующие составляющие:

- добровольное медицинское страхование (ДМС) сотрудников;
- страхование сотрудников от несчастных случаев;
- оплата клубных карт фитнес-центров;
- оплата аренды бассейна, спортивных залов, стадионов и спортивного инвентаря;
- оплата обедов;
- корпоративная пенсионная программа;
- компенсация расходов на отдых и рекреацию.

По каждой из этих составляющих необходимо определить количество человек, получающих данный вид обеспечения, а также сумму затрат на одного человека. Например, по ДМС могут быть различные программы для менеджеров высшего звена и сотрудников, проживающих в разных регионах. Сумма затрат на одного сотрудника может планироваться исходя из суммы затрат в предыдущем периоде, среднерыночных цен и целевой суммы затрат (которая будет фигурировать в документации при проведении тендера).

Шаг десятый. Планирование расходов на администрирование управления персоналом

К расходам на администрирование управления персоналом могут относиться абсолютно разнородные расходы, которые связаны с поддержанием процесса управления персоналом, но не относятся к предыдущим видам расходов. Например, к ним могут относиться расходы на оплату услуг консалтинговых компаний, расходы на внедрение автоматизированной системы по управлению персоналом, расходы на аутсорсинг различных процессов по управлению персоналом.

Эти расходы можно планировать исходя из сравнения планируемых потребностей и потребностей в предыдущих периодах, анализа расходов на эти потребности, рыночных цен на эти услуги.

Шаг одиннадцатый. Подведение итогов

Не факт, что весь план будет утвержден, возможно, часть или все расходы необходимо будет сокращать. Это известная проблема, когда планы необходимо подгонять под заранее известный результат. Тут есть два пути. Первый – просто пропорционально сократить все расходы, его плюс в том, что требует

небольших временных затрат, минус – он не реалистичен. Второй путь заключается в детальном пересмотре плана, его целевых установок и, возможно, даже реинжиниринге бизнес-процессов совместно с линейными менеджерами с целью сокращения затрат на персонал. Он займет гораздо больше времени, но у вас под рукой окажется не только бюджет, но и конкретный план действий по его выполнению. Вы будете знать, с чего начать и на что конкретно вам понадобятся ресурсы.

Шаг двенадцатый. Анализ и обратная связь

После того как план утвержден, необходимо организовать и отследить его выполнение, следить за размером ФОТа и активно влиять на него (премиальные выплаты, графики работы, численность персонала), управлять привлечением персонала и изменениями в штатном расписании, помогать линейным менеджерам в управлении персоналом, организовывать обучение и администрировать все процессы, связанные с управлением персоналом. Заранее следует определить, при каких отклонениях от плана необходимо подробно обосновать размер и причину отклонения, а в каких случаях вообще передать решение вышестоящему руководству. Все отклонения от плана необходимо учесть при следующем процессе планирования.

Идеальный план

Нет смысла составлять планы, не учитывая цели – план будет нереальным.

План должен быть подробным – иначе он будет невыполним.

Требуется анализ полученных результатов и их сравнение с планом – в противном случае мы не управляем результатом

Статья 2. Лобанова Т.Н. Построение модели ключевых компетенций

Источник: Журнал "Справочник по управлению персоналом", 2002, № 11

Методика построения модели ключевых компетенций компании

(на примере управляющей компании "Корпоративные финансовые технологии" Группы компаний "Топ-Менеджмент Консалт")

I этап. Разработка корпоративной модели компетенций

Разрабатывается командой топ-менеджеров компании при помощи метода мозгового штурма. Группа руководителей должна суметь описать компетенции адекватными терминами и прийти к согласию относительно того, что в них заложено.

1 шаг – Выделение стратегических приоритетов компании.

Результаты мозгового штурма по выделению стратегических приоритетов компании:

1. Разработка стратегии развития группы компаний.
2. Развитие бизнеса клиента.
3. Выработка стратегий бизнес-анализа.
4. Стратегический контроллинг.
5. Стратегическое управление человеческими ресурсами.
6. Стратегическое управление рисками.

7. Управление качеством.
8. Разработка стратегии правового обеспечения.
9. Создание бренда и продвижение компании.
10. Создание стратегии в области маркетинга и продаж.
11. Финансовое управление в группе компаний с точки зрения максимального использования синергии.
12. Информационное обеспечение компании.

2 шаг – Определение ключевых компетенций, влияющих на качество функционирования компании.

Результаты мозгового штурма по определению ключевых компетенций, влияющих на качество функционирования компании, в соответствии с ее стратегическими приоритетами:

1. Системное мышление, системный подход к решению проблем.
2. Принятие решений, отнесенных к компетенции.
3. Ориентация на результат, на достижения.
4. Аналитические способности.
5. Креативность (инновационные способности).
6. Гибкость, способность быстро и адекватно реагировать.
7. Способность к самообучению.
8. Организаторские способности.
9. Делегирование полномочий.
10. Умение управлять временем.
11. Умение управлять проектами.
12. Умение работать в команде.
13. Влияние, умение убеждать, отстаивать мнение.
14. Умение слушать других, принимать обратную связь.
15. Навыки проведения презентаций и переговоров.
16. Способность ретранслировать знания и навыки.
17. Клиентоориентированность.

Допустимое количество выделенных ключевых компетенций – от 5 до 20 позиций.

3 шаг - Детализация ключевых компетенций с указанием знаний навыков и способностей.

Проводится специально созданной группой наиболее квалифицированных специалистов компании при участии топ-менеджеров на этапах обсуждения и согласования.

Результаты детализации ключевых компетенций компании.

Ключевая компетенция	Детализация
1. Системное мышление, системный подход к решению проблем	<p>Системный и структурированный подход к решению проблем; способность систематизировать, стандартизировать задачи и подходы, способность видеть направления развития бизнеса, точный прогноз, тенденции рынка.</p> <p>Способность видеть всю систему отношений как внутри компании, так и по всей</p>

	<p>группе компаний. Умение мыслить целостно, "глобальными связями".</p>
<p>2. Принятие решений, отнесенных к компетенции</p>	<p>Анализ силового поля принимаемых решений – между желаемой и реальной ситуацией, движущими и сдерживающими силами; понимание приоритетов, анализ альтернатив и нахождение оптимальных вариантов решений; формулировка критериев оценки. Владение интуитивным и рациональным подходами к принятию решений.</p> <p>Способность нести ответственность за принятие решений. Планирование действий по реализации решения, контроль и оценка результатов.</p>
<p>3. Ориентация на результат, на достижения</p>	<p>Способность нести ответственность за реализацию решений, способность ставить новые амбициозные цели по достижении предыдущих. Поведение, ориентированное на задачу и на отношения. Соотношение ориентации на успех и на избежание неудач. Умение эффективно справляться с ситуациями падения производительности труда.</p>
<p>4. Аналитические способности</p>	<p>Логичность, методичность, тщательность в решении проблем, рациональность, упорядоченность, предсказуемость, учет деталей. Умение формально правильно связывать, последовательно мыслить и действовать. Точный и систематический анализ факторов, влияющих на будущее компании.</p>
<p>5. Креативность (инновационные способности)</p>	<p>Инновационность: способность принимать новое, предлагать новое, проявлять инициативу, управлять творчеством. Умение без внутреннего сопротивления воспринимать разнообразные идеи, позиции, предложения. Умение помочь сотрудникам оптимистично распрощаться с прошлым и использовать новые возможности.</p>
<p>6. Гибкость, способность быстро и адекватно реагировать</p>	<p>Способность быстро и адекватно реагировать на внештатные ситуации, видеть и определять проблему, находить пути ее решения, собирать команду для внедрения, давать оценку результатов.</p> <p>Способность адаптироваться во внешней (профильной) среде. Готовность к изменениям. Способность чувствовать парадоксы и противоречия и действовать, учитывая их. Гибкость и адаптивность</p>

	как в плане мышления так и в плане поведения.
7. Способность к самообучению	Обучаемость, восприимчивость к новым методам и технологиям, умение применять новое на практике. Способность к самоанализу, критический подход. Готовность проанализировать свои достижения и недостатки, посмотреть на привычные вещи другими глазами, разумно использовать чужой опыт. Ориентация на систематическое развитие.
8. Организаторские способности	Способность управлять людьми, умение организовать себя и коллектив для решения задач: расставлять приоритеты, концентрироваться на важном, планировать, контролировать; эффективно собирать и направлять в нужное русло ресурсы, необходимые для реализации планов. Умение использовать "теорию участия" в процессе руководства, оказывать содействие сотрудникам, эффективно адаптировать свой стиль лидерства к мотивации и компетентности членов коллектива. Использование основных способов мотивации в зависимости от степени их применимости.
9. Делегирование полномочий	<p>Умение давать поручения, управлять действиями других людей – мотивируя, возлагать ответственность за выполнение работы. Умение определить, что мотивирует того или иного человека. Умение доверять сотрудникам, конструктивно воспринимать чужие идеи, терпеливо объяснять задачи и обеспечивать условия для их выполнения (в т.ч. обеспечивать необходимой информацией).</p> <p>Определение времени отчета о результатах, оценивание итогов, а не методов достижения результата. Умение добиться согласия путем убеждения, а не "выкручивания рук". Делегирование систематическое, а не только рутинных или срочных дел. Предоставление подчиненным возможности выбора делегируемых заданий.</p>
10. Умение управлять временем	Умение проводить ситуационный анализ, определять и формулировать цели, проводить годовое, месячное, недельное планирование, планирование дня, знание принципов временного менеджмента, умение расставлять приоритеты, владение инструментами планирования. Выполнение распорядка компании, дневных рабочих планов,

	<p>умение сравнивать замысел с результатом, осуществлять контроль достижения поставленных целей, подводить итоги дня, умение рационально вести беседы, говорить по телефону, вести корреспонденцию, документацию.</p>
<p>11. Умение управлять проектами</p>	<p>Знание проектного цикла, основных фаз проекта. Умение эффективно формулировать цели и задачи проектной команды, составлять технико-экономическое обоснование и бизнес-план проекта. Организация информационных потоков в структуре управления проектом. Знание критериев качества информации, основных процедур и методов делового планирования проекта. Умение составлять линейные и сетевые диаграммы. Умение оценить уровень компетентности и мотивации участников проектной группы. Владение методами контроля проекта.</p>
<p>12. Умение работать в команде</p>	<p>Умение создавать команду, работать в команде.</p> <p>Знание характеристик эффективной команды. Умение поддерживать климат сотрудничества, выполнять правила поведения и общения членов команды, корректировать нежелательное поведение членов команды.</p> <p>Умение проводить эффективные обсуждения и совещания по решению проблем. Знание правил проведения "мозгового штурма".</p>
<p>13. Влияние, умение убеждать, отстаивать мнение</p>	<p>Способность отстаивать собственное мнение. Логичность (при ведении конструктивных бесед). Владение техниками влияния, с применением языка, жестикуляции, мимики. Умение выявлять и использовать мотивы людей. Мотивирующие и демотивирующие факторы влияния. Влияние через стратегии сотрудничества и принуждения. Умение успешно отстаивать свои права, не разрушая отношений. Умение задавать правильные вопросы и определять степень информированности и эмоциональное состояние партнера.</p>
<p>14. Умение слушать других, принимать обратную связь</p>	<p>Умение создавать каналы двухсторонней коммуникации – абстрагироваться от своих мыслей и мнений, концентрироваться на словах собеседника, хорошая слуховая и зрительная память.</p> <p>Владение разными видами обратной связи. Умение эффективно поощрять и критиковать</p>

	<p>других людей.</p>
<p>15. Навыки проведения презентаций и переговоров</p>	<p>Умение определять цели и задачи презентации, интересы аудитории. Построение эффективного выступления, связующих фраз, основной части и завершения презентации. Владение стратегиями убеждения и ораторскими навыками. Умение справляться с трудными вопросами и парировать возражения, нейтрализовать "проблемных" участников. Владение техническими аспектами презентации (аудио-, видео- и компьютерным оборудованием, презентационными программами).</p> <p>Знание стадий эффективного процесса переговоров. Умение определить интересы участников, выбрать наилучшую альтернативу. Способность этично вести дискуссию. Умение обсуждать, предлагать, вести позиционный торг. Владение техниками манипулирования и умение противостоять им.</p>
<p>16. Способность ретранслировать знания и навыки</p>	<p>Систематическое ознакомление коллег со своим видением будущего, умение вдохновить новыми идеями и планами. Выбор наиболее эффективных подходов к обучению сотрудников. Умение использовать различные организационные, педагогические и психологические методы для повышения эффективности обучения. Умение оценить результаты обучения.</p>
<p>17. Клиентоориентированность</p>	<p>Знание политики и стандартов в области работы с клиентами. Умение произвести благоприятное впечатление и установить хороший контакт, не прибегая к административным воздействиям. Ориентация на текущие и перспективные потребности клиентов и партнеров. Умение вести себя корректно с разными типами "трудных" клиентов и партнеров.</p> <p>Способность активно участвовать в "sales"-процессе. Знание основных этапов продаж. Умение выявлять потребности, эффективно используя технику задавания вопросов. Умение презентовать услуги с акцентом на преимуществах и выгодах. Способность парировать возражения и применять разнообразные техники завершения сделки. Умение консультировать и строить партнерские отношения с клиентами, умение распознавать дополнительные возможности и</p>

	предвидеть "сигналы опасности" (ухода недовольного клиента). Умение оценить отношение клиентов к предполагаемой сделке.
--	---

4 шаг – Распределение ключевых компетенций по уровням.

Проводится специально созданной группой наиболее квалифицированных специалистов компании при участии топ-менеджеров на этапах обсуждения и согласования.

Результаты распределения по уровням для некоторых ключевых компетенций компании.

Компетенции по уровням

3 лидерский уровень	Уровень мастерства: руководитель / специалист достиг высокого уровня развития компетенции, способен применять компетенцию в ситуациях повышенной сложности. ТРАНСЛИРУЕМАЯ КОМПЕТЕНЦИЯ
2 сильный уровень	Уровень ОПЫТА: руководитель / специалист полностью освоил данную компетенцию и эффективно применяет ее во всех базовых рабочих ситуациях. ВЫСОКАЯ КОМПЕТЕНЦИЯ
1 базовый уровень	Уровень развития: руководитель / специалист находится в процессе освоения данной компетенции. Он понимает ее важность, но не всегда эффективно применяет ее в практической работе. КОМПЕТЕНТНОСТЬ В СТАДИИ РАЗВИТИЯ

Системное мышление, системный подход к решению проблем

3 лидерский уровень	Системный и структурированный подход к решению проблем; способность стандартизировать задачи, видеть направления развития бизнеса, делать точный прогноз, тенденций рынка; возможность представить всю систему отношений как внутри компании, так и по всей группе компаний. Умение мыслить целостно, "глобальными связями".
2 сильный уровень	Структурированный подход к решению проблем. Способность систематизировать задачи, видеть направления бизнеса. Умение воспринимать систему отношений внутри компании, без выхода на всю группу компаний в целом.
1 базовый уровень	Структурированный подход к решению проблем, умение систематизировать и классифицировать задачи, разбираться в частных случаях и схемах ведения бизнеса.

Работа в команде (командная кооперация)

3 сильный уровень	Умение создавать команду, работать в команде. Знание характеристик эффективной команды. Умение поддерживать климат сотрудничества, выполнять правила поведения членов команды. Умение корректировать нежелательное поведение. Умение вести эффективные обсуждения и совещания по решению проблем. Знание правил проведения "мозгового штурма". Приобретает знания и осваивает навыки по смежным специальностям. Конструктивен, командные интересы – выше личных. Проявляет лидерские качества. Обладает большим опытом, авторитетом среди коллег. Способен избежать возникновения конфликта даже при общении с неконструктивно настроенным коллегой
2 базовый уровень	Готов оказать помощь коллегам в сложных ситуациях. Интересы и цели команды – выше личных. Умеет находить компромиссное решение и разрешать разногласия в команде
1 недостаточно развита	Кооперируется с коллегами и помогает только при настоятельных просьбах. Сосредоточен на своем личном интересе. Не любит жертвовать своим временем и своими интересами ради других. Столкнувшись с разногласиями, пытается договориться. При этом держится за свою позицию и обвиняет других. Негибок. Отказывается понимать позицию собеседника

Навыки презентаций, переговоров

3 лидерский уровень	Умение определять цели и задачи презентации, интересы целевой аудитории. Построение эффективного вступления, связующих фраз, основной части и завершения презентации. Владение стратегиями убеждения и ораторскими навыками. Умение справляться с трудными вопросами и парировать возражения, нейтрализовать "проблемных" участников. Владение техническими аспектами презентации и презентационными программами. Знание стадий эффективного процесса переговоров. Умение определить интересы участников переговоров, выбрать наилучшую альтернативу. Способность этично вести дискуссию. Умение обсуждать, предлагать, вести позиционный торг. Владение техниками манипулирования и противостояния им
2 сильный уровень	Построение эффективного вступления, связующих фраз, основной части и завершения презентации Владение техническими аспектами презентации (аудио-, видео- и компьютерным оборудованием). Знание стадий эффективного процесса переговоров. Способность этично вести дискуссию
1 базовый уровень	Умение подготовить материалы и провести по ним презентацию. Владение техническими аспектами презентации. Умение принимать участие в переговорах (без ведущей роли). Применение стратегии избегания при проведении переговоров

Умение слышать других, принимать обратную связь

3 лидерский уровень	Умение создавать каналы двухсторонней коммуникации, абстрагироваться от своих мыслей и мнений, концентрироваться на словах собеседника, хорошая слуховая и зрительная память. Умение эффективно поощрять и критиковать других людей
2 сильный уровень	Требователен к себе и коллегам в вопросах, касающихся быстроты и качества
1 базовый уровень	В целом – работает качественно и профессионально. Однако допускаются мелкие ошибки. Нерадушен с "несимпатичными" клиентами или в моменты усталости

Принятие решений, отнесенных к компетенции

3 лидерский уровень	Анализ силового поля принимаемых решений – между желаемой и реальной ситуацией, движущими и сдерживающими силами; понимание приоритетов, анализ альтернатив и нахождение оптимальных решений; формулировка критериев оценки; подходы к принятию решений – интуиция или рациональность. Планирование действий по реализации решения, контроль и оценка
---------------------------	---

	результатов. Способность нести ответственность за реализацию решений.
2 сильный уровень	<p>Понимание приоритетов, альтернатив и умение находить оптимальные варианты принятия решений.</p> <p>Принятие решений чаще всего базируется на рациональном подходе.</p> <p>Четкая расстановка приоритетов помогает концентрироваться на важном до того, как оно стало "срочным".</p>
1 базовый уровень	<p>Решения принимает логично, планирует действия по реализации решений. Понимает приоритеты. Не всегда может найти и оценить альтернативные варианты решений.</p>

Ориентация на результат, на достижения

3 лидерский уровень	<p>Способность нести ответственность за реализацию решений, способность ставить новые амбициозные цели по достижении предыдущих. Поведение, ориентированное на задачу и на отношения. Ориентация больше на успех, чем на избежание неудач. Умение эффективно справляться с ситуациями падения производительности труда.</p>
2 сильный уровень	<p>Поведение ориентировано на задачу.</p> <p>Ориентация на успех, но иногда на избежание неудач.</p>
1 базовый уровень	<p>Ориентация больше на избежание неудач, чем на успех.</p> <p>Поведение ориентировано на отношения.</p>

Гибкость, способность быстро и адекватно реагировать

3 лидерский уровень	<p>Способность быстро и адекватно реагировать на внештатные ситуации, определять проблему, находить пути ее решения, собирать команду для внедрения, давать оценку результатов. Способность адаптироваться во внешней (профильной) среде. Готовность к изменениям. Способность чувствовать парадоксы и противоречия и действовать, учитывая их. Гибкость и адаптивность как в плане мышления так и в плане поведения.</p>
2	<p>Умеет находить нестандартный выход из конфликтной ситуации. Готов взять ответственность за</p>

сильный уровень	принятое решение на себя.
1 базовый уровень	Понимает необходимость договариваться, но делает это не всегда успешно. Не умеет искать компромиссные решения. Четко придерживается служебных инструкций, регламентирующих действия.

II этап. Определение ключевых компетенций (функций и задач) сотрудников на уровне структурных подразделений компании.

Осуществляют руководители структурных подразделений компании.

Шаг 1. Составление "профилей успеха" на существующие должности.

Шаг 2. Оценка сотрудников на соответствие "профилям успеха" должностей и определение индивидуальных направлений развития сотрудников.

Проводится руководителями структурных подразделений совместно со службой управления персоналом компании.

Шаг 3. Организация обучения на рабочем месте.

На основании результатов оценки служба управления персоналом составляет план развития сотрудников и организует процесс обучения.

Обучение должно быть направлено, прежде всего, на ликвидацию "разрывов" по самым важным для компании критериям.

Директор Департамента по управлению персоналом

А Специальные знания и функциональные компетенции	Базовый уровень	Сильный уровень	Лидерский уровень
Знание функциональных особенностей бизнеса компании (подразделений) и ее окружения			x
Навыки в области стратегического планирования			x
Навыки в области внедрения процесса управления по целям			x
Знание основных технологий в области подбора, отбора и найма высшего управленческого персонала			x
Навыки формирования кадрового резерва на управленческие позиции		x	
Навыки в области разработки оптимальной системы мотивации персонала			x
Навыки разработки и осуществления организационных изменений в компании			x
Знание законодательных и нормативных правовых актов, регламентирующих деятельность предприятия по управлению персоналом		x	
Способность вести несколько проектов одновременно			x
Управление конфликтами			x
Б Личностные качества и компетенции		x	
Системное мышление, системный подход к решению проблем			x
Принятие решений, отнесенных к компетенции		x	
Аналитические способности			x
Гибкость, способность быстро и адекватно реагировать		x	
Способность к обучению			
В Управленческие и социальные компетенции			x
Организаторские способности			x
Делегирование полномочий			x
Умение управлять проектами		x	
Умение управлять временем		x	
Навыки проведения презентаций и переговоров			x
Умение слушать других, принимать обратную связь			x
Влияние, умение убеждать, отстаивать мнение			
Г Стратегические и культурные компетенции			
Умение работать в команде			x
Клиентоориентированность			x
Ориентация на результат, на достижения			x
Креативность (инновационные способности)			x
Способность ретранслировать знания и навыки		x	

Директор департамента исследования и анализа рынка

А Специальные знания и функциональные компетенции	Базовый уровень	Сильный уровень	Лидерский уровень
Владение методами проведения макроэкономического и отраслевого анализа			x
Организация проведения микроэкономических анализов (коммерческих, финансовых)			x
Владение методологией экспресс-анализа и глубокого анализа исследования рынков			x
Подготовка проектов управленческих решений по покупке активов			x
Разработка мер по увеличению доходности и снижению рисков портфеля действующих инвестиционных проектов, находящихся в управлении			x
Формирование обзоров, анализов, заключений, рекомендаций, инвестиционных меморандумов и других продуктов		x	
Б Личностные качества и компетенции			
Системное мышление, системный подход к решению проблем			x
Принятие решений, отнесенных к компетенции			x
Аналитические способности			x
Гибкость, способность быстро и адекватно реагировать	x		
Способность к обучению		x	
В Управленческие и социальные компетенции			
Организаторские способности		x	
Делегирование полномочий	x		
Умение управлять проектами			x
Умение управлять временем			x
Навыки проведения презентаций и переговоров		x	
Умение слушать других, принимать обратную связь			x
Влияние, умение убеждать, отстаивать мнение	x		
Г Стратегические и культурные компетенции			
Умение работать в команде		x	
Клиентоориентированность	x		
Ориентация на результат, на достижения			x
Креативность (инновационные способности)			x
Способность ретранслировать знания и навыки		x	

Хрестоматийные статьи по тематике курса

Статья 1. “Всплеск” Executive Search: российский рынок переходит к точечным технологиям подбора

Источник: Международное кадровое агентство “Виват Персонал” – <http://www.hr-zone.net/index.php?mod=articles&go=show&id=1334>

По данным исследования Ассоциации Менеджеров, проведенном среди 300 наиболее успешных российских компаний, большинство руководителей (72%) считают человеческие ресурсы главным конкурентным преимуществом компании. В то же время результаты исследования Economist Intelligence Unit показывают, что человеческий фактор оценивается крупными компаниями как главный риск, угрожающий их бизнесу. Это, конечно же, недостаточная квалификация персонала, проблема замены старых кадров новыми, текучка и особенно, уход наиболее ценных сотрудников. И все это на фоне острого дефицита в квалифицированных менеджерах на российском рынке.

Поэтому практически каждая компания рано или поздно сталкивается с необходимостью привлечения к управлению бизнесом новых профессиональных менеджеров, чтобы получить импульс к развитию, расширить сферу рынка, завоевать новую аудиторию или выйти из кризиса. В условиях острой конкуренции, у собственника бизнеса нет права на ошибку, и нет иного выбора, кроме как привлечения успешных и активных управленцев. Но свободных профессионалов на рынке нет. И тогда в дело идут технологии executive search.

Executive search - “переманивание”, прямой поиск кандидатов на позицию топ-менеджера или редких специалистов из числа успешно работающих в настоящее время. Это поиск, учитывающий особенности бизнеса заказчика, рабочего места, деловых и личных качеств кандидата. Работа ведется с лучшими специалистами, независимо от того, находятся ли они в активном поиске работы. Само понятие “Executive Search” можно перевести как “поиск людей принимающих решения”.

Родиной Executive Search считается США, где он возник в середине 20 века, как способ борьбы за лидерство среди крупных корпораций. В Европе такие услуги появились под влиянием американских транснациональных корпораций, перенесших свой бизнес по другую сторону океана. Вместе с ним пришел и Executive Search. Рубеж тысячелетий, характеризующийся глобализацией мировой экономики и необычайно высокой ролью информации и “человеческого фактора” в достижении успеха рыночных игроков, ознаменовал “всплеск” интереса к проектам Executive в первую очередь среди компании наиболее быстро развивающихся отраслей. Сейчас эта сфера растет в опережающем темпе – число заказов ежегодно увеличивается более, чем на 30%. И сейчас это особенно актуально.

В последнее время среди наиболее востребованных специалистов можно выделить инвестиционных банкиров (только за март 2007 года Кадровым Центром “Виват Персонал” было зафиксировано 35 перемещений в высшем менеджменте отрасли), юристов, генеральных директоров (из последних нашумевших перемещений зафиксирована активность в автомобильной индустрии), финансистов. Конечно, в России большая часть заказов приходится на столицу, так как 70-80% российского бизнеса сосредоточена именно в Москве, но последние 2-3 года активизировались и регионы.

Причин столь резкого всплеска несколько. Во-первых, это кадровый дефицит в сфере высшего менеджмента (высококласные специалисты не появляются с резюме в Интернете, не реагируют на объявления в СМИ, не всегда откликаются на предложения работы). При этом в мировой практике около 5% топ-менеджеров находят возможность полностью самореализоваться благодаря проектам Executive search. Вторая причина в том, что при прямой (точечной) технологии можно видеть, насколько специалист

успешен, каких результатов он уже достиг, насколько его опыт применим к практике компании, которая ищет специалиста. Особенно это актуально при выводе компании на IPO или сделках M&A. В-третьих, executive search можно рассматривать как метод конкурентной борьбы, ведь работа ведется по большей части с компаниями-конкурентами. Четвертая предпосылка – разделение рынка на компании, кадровая политика которых предусматривает “выращивание” собственных специалистов, и компании, которые готовы ассимилировать чужой опыт. При этом, воспитав собственного менеджера, остаются риски его потерять. И, наконец, хотя затраты на executive search достаточно велики, и компенсационный пакет иногда приходится завышать – это плата за несовершенство ошибок, так как “переманиваемый” специалист уже приобрел достаточный опыт, чтобы их избежать или минимизировать негативные последствия. Все ошибки уже были сделаны ранее.

Особенностью, порождающей негативное отношение к Executive Search, является проникновение консультантов в запретную зону компаний – сферу существования уникальных специалистов, носителей бизнес - технологий.

Начинается работа с исследования рыночной ситуации, профиля отрасли и конкурентной среды. На основе полученных данных в диалоге с заказчиком обычно составляется “идеальный” портрет кандидата, корректируются требования, мотивационная система и компенсационный пакет. Затем составляется Long List кандидатов, представляющий потенциальный интерес заказчику из числа наиболее успешных компаний отрасли. О кандидатурах собирается наиболее полная информация, и наиболее интересные кандидатуры заносятся в Short List с данными по опыту, квалификации, уровню оплаты, личностных характеристик, возможных способов мотивации к смене работы. Из этого списка выбираются наиболее подходящие кандидатуры, и с ними организуется интервью. И, наконец, определяется финальный кандидат, которому презентуется предложение работы.

Конечно, от того, насколько быстро кандидат адаптируется и войдет в курс дела, зависит скорость возврата затраченных средств. Конечно, Executive Search стоит намного дороже, чем обычный рекрутинг, но это – вложения в человеческий капитал, которые окупаются.

В принципе, неоправданных затрат можно избежать. Обычно кандидат смотрит на предлагаемый компенсационный пакет как на стартовые условия работы, и поэтому ждет доказательств того, что его ценят. Но на современном этапе топ-менеджером руководят не только деньги, но желание более масштабной деятельности, большей зоны ответственности, удовлетворения внутренних амбиций, новизна предлагаемой работы, возможность участвовать в прибыли организации (опционы, акции) и многие другие факторы. Поэтому специалисты оказываются готовыми принять предложение новой работы. Поэтому происходит “всплеск” executive search – ведь компания приобретает ценного специалиста, с опытом успешной работы, свежими идеями. И компания может платить специалисту ровно столько, сколько он реально стоит.

Статья 2. Лунькова А. Executive search как метод подбора персонала в практике внутрифирменного рекрутмента

Источник: <http://hrm.ru/db/hrm/F4DD1338F8EB148FC3257354005A6732/category.html>

Во многих сферах деятельности, на сегодняшний день, наблюдается дефицит высококвалифицированного персонала. Причем, данная тенденция прослеживается на всех уровнях управления: от рядовых специалистов, до топ-менеджмента компаний. Одним из способов решения данной проблемы является **executive search** - целенаправленный поиск и подбор персонала, наделенного теми компетенциями, которые соответствуют профилю вакантной должности и в полной мере отвечающего требованиям работодателя. Executive search как метод подбора персонала охватывает наиболее интересный, с качественной точки зрения, сегмент рынка труда - специалистов, руководителей, которые являются носителями бесценного опыта, проводниками бизнес-технологий, добившиеся признания в профессиональной среде. Такой персонал чрезвычайно высоко ценят работодатели, тратя немало средств

на его удержание. Поэтому, специалисты данной категории, как правило, не занимаются активным поиском работы и от этого, как кандидаты, наиболее интересны.

Процесс executive search можно разделить на несколько этапов, имеющих свои функциональные особенности. Первый из них - прямой, направленный поиск, имеющий целью исследовать рынок, определить основных "игроков" - компании, в которых могут присутствовать специалисты, представляющие наибольший интерес, выделить среди общего числа "потенциальных кандидатов" специалистов, отвечающих требованиям вакантной должности и, на первый взгляд, способных удовлетворить чаяния работодателя. Компании и независимые консультанты, занимающиеся executive search, тратят немало сил и времени на изучение специфики бизнеса компании-клиента, для того, чтобы как можно лучше понять его ожидания и, при необходимости, суметь "скорректировать" профиль искомого специалиста, руководствуясь полученным опытом и результатами проведенного мониторинга и анализа. Если мы говорим о внутрифирменном рекрутменте, то имена "компаний-источников" должны быть хорошо известны, как и реальные предложения заработных плат и зарплатные ожидания специалистов конкретной профессиональной области. Это значительно сужает диапазон поиска и позволяет минимизировать временные затраты на мониторинг соответствующего сегмента рынка труда. Далее для кандидатов так называемого "финального списка" составляются подробные резюме, позволяющие оценить опыт, вектор профессионального развития, личностные качества, а также выделить основные моменты, которые могут служить основными мотиваторами к перемене места работы.

Следующим шагом является организация интервью с кандидатами "финального списка", целью которого является определение их соответствия требованиям, заявленным в профиле, а также сопоставление целей отдельного кандидата целям компании-работодателя, ее философии и культуре. В ходе данной беседы делают выводы о том, насколько компания и кандидат подходят друг другу, смогут ли составить целое, путем органичного вливания одного в другое. Только в случае абсолютной уверенности следует показывать работодателю/руководству компании.

Функциональные особенности этапов executive search часто обуславливают необходимость задействовать в процессе целенаправленного поиска специалистов с различной мотивацией, темпераментом. При этом необходимо учитывать степень развития у них таких качеств, как способность к кропотливому поиску, аналитической обработке больших массивов информации, вербальные коммуникации (способность идти на контакт, аналогичный технике "холодного звонка", которой пользуются специалисты сферы продаж, умение заинтересовать собеседника, удерживать его внимание), способность оценивать кандидата (определять его соответствие заявленным требованиям, оценивать перспективы успешной адаптации к среде, ценностям, сложившимся в компании), искусство презентации (включая самопрезентацию, презентацию бренда компании, презентацию кандидата работодателю/руководству компании). Огромную роль играет раскрученность бренда компании, которую представляет специалист, осуществляющий целенаправленный поиск и от умения данного специалиста правильно представить данный бренд, сформулировать предложение кандидату так, чтобы обеспечить его заинтересованность.

Не последнюю роль в успех целенаправленного поиска играет профессиональное чутьё. Специалисты, занимающиеся executive search в этом сродни ловцам жемчуга: процесс подбора весьма труден и кропотлив, поскольку является поиском оптимального решения, панацеи. Не достаточно просто знать, где искать – необходимо чувствовать. Тогда и только тогда есть шанс "выбить 10 из 10". В этом случае усилия вознаграждаются сторицей, ведь принесение в компанию ценных специалистов, при условии их успешной адаптации, подобны редким камням, при правильной обработке которых, ювелирное изделие способно превратиться в шедевр. В этой связи, огромное значение приобретает вопрос эффективности материального и нематериального стимулирования новых сотрудников в процессе адаптации. Несбалансированная система мотивации, или ее отсутствие, может свести на нет усилия, затраченные в процессе executive search и результаты от привлечения ценного персонала. Задача hr-службы компании – обеспечить этот баланс, приведя "к общему знаменателю" политику в области подбора персонала и политику его удержания. Работодатель, приобретая ценного специалиста, управленца, должен быть готов к

созданию для него особых условий, позволяющих новому сотруднику по-настоящему ощущать свою ценность и не жалеть о содеянном.

Executive search как метод подбора персонала является противоположностью рекрутмента в популярном понимании этого термина, в первую очередь, потому, что целенаправленный поиск не может и не должен становиться массовым. Каждый кандидат, подобранный с помощью данной hr-технологии является уникальным решением для конкретной компании. И это необходимо сознавать, в первую очередь, специалистам, занятым в executive search.

В настоящее время в России лишь немногие компании имеют в штате специалистов, занимающихся целенаправленным поиском, "заточенных" под специфику деятельности работодателя. Это выгодно немногим, ведь случаи закрытия вакансий таким образом нечасты и необходимы либо в условиях реализации проектов, либо для замещения топовых позиций, связанных с необходимостью развития компании, тем более, что на рынке довольно много агентств и независимых консультантов, предлагающих, кроме профессионального рекрутинга, услуги executive search. В пользу последних, также, обширные базы данных и минимальная вероятность утечки информации внутри компании. Вероятность внешней утечки информации, в равной степени, сопровождает работу внутренних hr-специалистов и профессиональных консультантов executive search. Нередко источником утечки становится сам кандидат, к которому поступило предложение. Этот шаг может быть продиктован как страхами кандидата, так и его желанием таким образом поднять свою значимость в глазах своего нынешнего работодателя и окружения. Велик риск обратиться с предложением к кандидату из конкурирующей компании, который воспользуется полученной информацией в интересах работодателя, который не собирается покидать. Поэтому чрезвычайно важно взвешивать подобные риски, детально изучая информацию о "компаниях-источниках" и отдельных кандидатах, прежде чем выходить на них с предложением.

Executive search - удел азартных, ищущих, нацеленных на результат; несомненно, более высокая ступень в профессиональном развитии рекрутера. Чтобы успешно заниматься целенаправленным поиском необходимо понимать психологию, "внутреннее устройство" людей, обладать упрямством и чутьем ловца жемчуга. Для внутренних hr-специалистов залогом успешного поиска является постоянный мониторинг профессиональных новостей, так как каждое "новое лицо" на бизнес-арене, потенциально, пополняет собой внешний кадровый резерв данной компании.

"Человеческие ресурсы" были и остаются важнейшей составляющей капитала любой компании, поэтому ценные специалисты, руководители высшего звена всегда будут самым востребованным сегментом на рынке труда, объектом пристального внимания специалистов executive search.

Статья 3. Страуд-Аллен Ф. (Felix Stroud-Allen) Система по управлению базами данных кандидатов: опыт Великобритании и США

Источник: Recruiternet UK Ltd – www.hrzone.co.uk

Для выживания в условиях конкуренции и дальнейшего развития компании важно, чтобы процесс рекрутинга был эффективным. В виду больших объемов информации HR-подразделение не может обрабатывать всю информацию вручную, поэтому современным компаниям необходимы системы по управлению базами данных кандидатов и системы по управлению базами данных сотрудников. Новое программное обеспечение может облегчить работу HR-специалистов компании, предлагая эффективный и экономичный метод привлечения кандидатов и дальнейшей работой с ними.

В Великобритании с помощью Интернет-ресурсов ищут работу около 11,1 миллионов человек. Такое внушительное количество электронных заявлений и резюме вынуждают компании искать для управления процессом рекрутинга более эффективные и экономичные способы.

Рынок труда Великобритании является наиболее сложным в Европе, к тому же он требует много затрат. Однако согласно опросу ORES, больше половины участвовавших в опросе британских компаний не отслеживают свои затраты на найм персонала, а некоторые даже не знают источник поступления резюме кандидатов.

Исследование показало:

56% компаний не отслеживают расходы на найм персонала

39% компаний не отслеживают источники поступления резюме кандидатов

69% компаний не внедрили автоматическое подтверждение принятия резюме кандидата

85% компаний обрабатывают все резюме вручную

87% не используют инструменты по онлайн мониторингу для сокращения расходов на обработку заявлений и резюме.

Похоже, что многие британские компании расходуют время и деньги необдуманно. Кроме того, компании теряют возможность создать себе репутацию профессионалов, избрав быстрый и эффективный подход к обработке заявлений и резюме кандидатов.

Почему британские компании до сих пор не приняли ATS?

Пока Великобритания остается лидером в области развития информационных технологий, но многие британцы, кажется, "сопротивляются" дальнейшему их развитию. У британцев есть традиционный подход к бизнесу, которому они следуют на протяжении ни одной сотни лет, - они любят личный контакт.

Кроме всего прочего, крупных компаний отпугивает перспектива и потенциальные проблемы при внедрении автоматизированной системы управления базами данных кандидатов (ATS).

В США дело обстоит иначе, американская культура не противоречит принципам новой технологии и открыта для широкого внедрения ATS. Будучи сравнительно новым бизнес-сообществом, американские компании росли параллельно с развитием IT-технологий, поэтому неудивительно, что американцы лидируют в сфере управления процессами.

Еще одна проблема, с которой может столкнуться Великобритания, это обеспечение работой населения, так как автоматизированные системы заменяют людей. Но, давайте подумаем, хорошая автоматизированная система управления базами данных кандидатов экономит время, выполняя рутинную работу, управляя процессами рекрутмента по-прежнему HR-специалисты. Система не будет работать без обдуманного HR-командой ее внедрения в процесс, которые по-прежнему будут иметь человеческое лицо: встречаться с кандидатами и проводить интервью будут люди.

ATS должна рассматриваться как инструмент, оказывающий помощь HR-команде, экономящий время HR-сотрудников, которое может быть использовано на выполнение других, более важных дел. Хорошая автоматизированная система управления базами данных кандидатов может удовлетворить обоим требованиям: желание внедрить новейшие технологии и потребность сохранить личностный подход. Программное обеспечение должно быть разработано так, чтобы у компании была возможность адаптировать его к своим индивидуальным потребностям.

Другая причина, препятствующая широкому распространению ATS в Великобритании, это тесные связи между работодателями и специалистами рекламных агентств и агентств по подбору персонала. Американские компании меньше зависят от кадровых агентств и тому подобных. Кроме того, в Великобритании есть большой выбор печатных СМИ, содержащих странички, посвященные поиску работы. Для США это не характерно.

Приняты все вышесказанное во внимание, Джо Кэпп (Joe Capp), директор одного из отделов HR-подразделения (Talent Acquisition) компании Dunkin' Brands считает, что Великобритания постепенно движется к состоянию, когда программы по "поглощению талантов" (talent-acquisition programme) будут реальностью.

Существует масса возможностей сэкономить время и деньги британских компаний, расходуемых на процесс найма персонала. Различные опросы показывают, что британские рекрутеры

делают первые шаги к изменениям. Поэтому очевидно, что, несмотря на то, что внедрение систем управления базами данных кандидатов и систем онлайн управление талантами будет медленным, оно неизбежно.

Статья 4. При поиске работы жители России чаще всего сталкиваются с дискриминацией по возрастному признаку

Источник: [Kelly Services CIS, <http://www.hrm.ru/db/hrm/43153D8997569E4EC3257214002AF9C1/doc.html>](http://www.hrm.ru/db/hrm/43153D8997569E4EC3257214002AF9C1/doc.html)

27.10.2006

Kelly Services CIS

Olympic Plaza, 33-1 Prospect Mira, Moscow, 129110

Tel.: +7 (495) 961-1407 Fax: +7 (495) 961-1408

E-mail: moscow@kellyservices.ru, <http://www.kellyservices.ru>

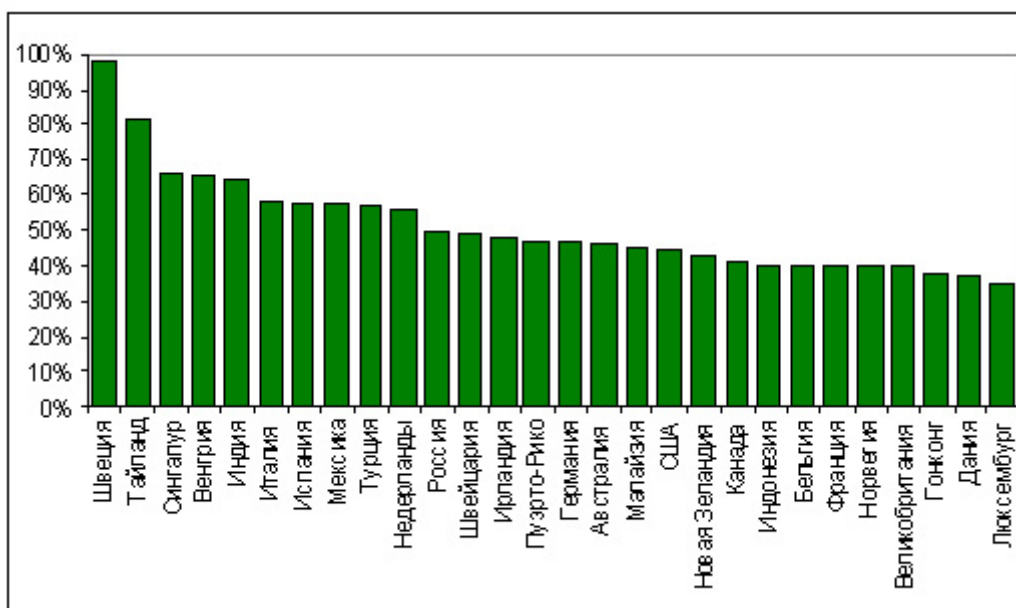
ПРЕСС-РЕЛИЗ

27 ОКТЯБРЯ 2006

Международное рекрутинговое агентство Kelly Services в сентябре 2006 года провело исследование, посвященное вопросам дискриминации соискателей при приеме на работу и непосредственно на рабочем месте. Исследование охватило 28 стран, анкеты заполнили более 70 000 человек.

"В течение последних 5 лет при приеме на работу сталкивались ли вы со случаями дискриминации по каким-либо признакам?" Около 50% соискателей, опрошенных в России, утвердительно ответили на этот вопрос.

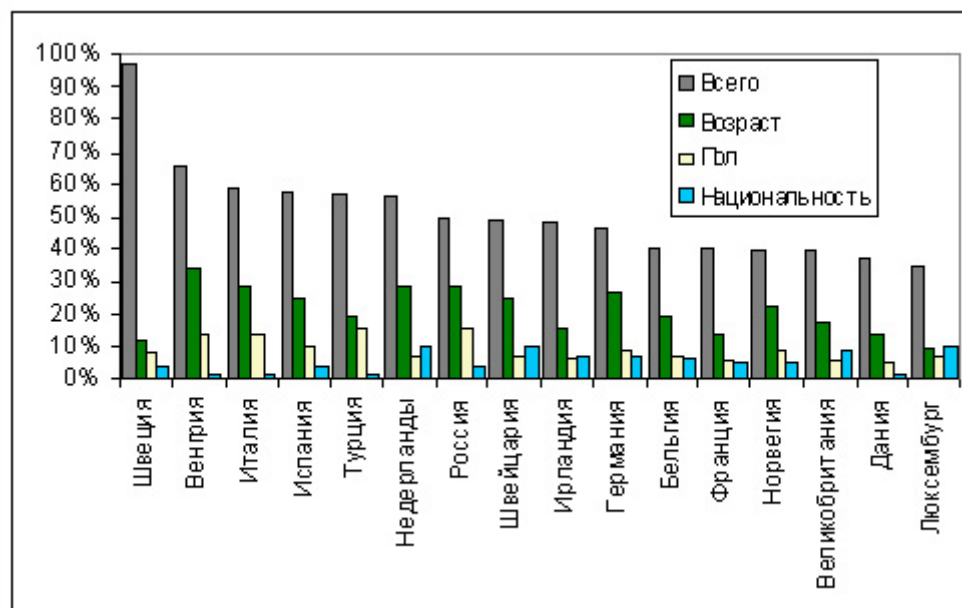
Табл.1 Дискриминация при приеме на работу



Большинство респондентов (29%), сталкивавшихся с дискриминацией при поиске работы, считают, что не прошли интервью потому, что работодатель предвзято относился к возрасту соискателя, то

есть это была дискриминацией по возрастному признаку. 16% заявили, что столкнулись с половой дискриминацией, 3% – дискриминация по национальной принадлежности, 1% – по инвалидности.

Табл.2 Дискриминация при приеме на работу по различным признакам. Европейские страны.



"Можно отметить, что уровень дискриминации в нашей стране относительно высок. Из 28 стран, где проводилось исследование, Россия занимает 11 место, и 7 место среди европейских государств", – рассказывает Тамара Ачба, менеджер по маркетингу Kelly Services.

53% соискателей старше 45 лет отметили, что столкнулись с дискриминацией по возрастному признаку, однако почти 40% респондентов младше 24 лет также считают, что стали жертвами возрастной дискриминации при приеме на работу.

Проблема гендерной дискриминации стоит не так остро. 25% женщин и 9% мужчин от общего числа опрошенных считают, что именно их пол послужил причиной отказа в работе.

В мире самый высокий уровень дискриминации при приеме на работу наблюдается в таких странах как Швеция (96,9%), Тайланд (81,1%), Сингапур (66%), Венгрия (65,2%).

"Когда мы говорим о дискриминации, важно понимать, что социо-культурные нормы в разных странах отличаются друг от друга. То, что принято, например, в Турции, может быть легко расценено как ущемление прав человека в Швеции. Поэтому результаты нашего исследования в первую очередь свидетельствуют об определенном восприятии людьми самих себя, своего места в обществе", – считает Тамара Ачба.

По мнению Екатерины Гороховой, Вице-президента и генерального директора Kelly Services, компании опасаются принимать на работу людей старше 45 лет по двум причинам. С одной стороны, такие сотрудники выросли в советском обществе, унаследовав определенный стиль работы, зачастую неторопливый и расслабленный. Также принципы работы, коммуникации с клиентами и коллегами в советское время были другими – многое делалось благодаря связям, товар не продавался, а "распределялся", частыми были случаи воровства на предприятиях.

С другой стороны, многие люди смогли измениться, приспособились работать в новом темпе, по новым правилам. Однако, в этом случае работодатели беспокоятся о том, что сотрудник не сможет проработать долго – здоровье не позволит, ведь средняя продолжительность жизни мужчины в России сегодня – 59 лет.

Напомним, что Статья 3 Трудового Кодекса РФ запрещает дискриминацию в сфере труда. "Никто не может быть ограничен в трудовых правах и свободах и получать какие-либо преимущества независимо от пола, расы, цвета кожи, национальности, языка, происхождения, имущественного, семейного, социального и должностного положения, возраста, места жительства, отношения к религии, политических убеждений, принадлежности или непринадлежности к общественным объединениям, а также от других обстоятельств, не связанных с деловыми качествами работника".

"Многие компании, устанавливая ограничения по возрасту для своих соискателей, по сути, лишают себя возможности работать с опытными, эмоционально зрелыми людьми. По нашим прогнозам, компании будут всё чаще привлекать работников зрелого возраста, что, в первую очередь, связано с дефицитом квалифицированных специалистов на рынке труда", – считает Екатерина Горохова.

Также исследование показало, что приблизительно 41% опрошенных в России сталкиваются с проявлениями дискриминации в повседневной рабочей жизни.

Kelly Services – мировой лидер в области предоставления эффективных кадровых решений международным компаниям, 95% которых входят в список 500 крупнейших компаний журнала Fortune. Ежегодно Kelly Services предоставляет возможности для развития карьеры более чем 800,000 специалистов и услуги по подбору персонала для более чем 215,000 компаний через 2,600 офисов Kelly Services в 30 странах мира.

В России Kelly Services работает с 1993 г. и сегодня имеет филиалы в 14 городах страны, в том числе в Москве, Санкт-Петербурге, Самаре, Новосибирске, Екатеринбурге, Нижнем Новгороде, Тюмени и других. Kelly Services предлагает широкий спектр услуг, включая подбор постоянного и временного персонала в области продаж, маркетинга, офисного администрирования, финансов, бухгалтерского учета, кадров, информационных технологий, логистики, инжиниринга, производства; комплектацию штата промышленных предприятий и торговых сетей, вывод персонала за штат.

Статья 5. Махина Т. Адаптация персонала

Источник: Журнал "Кадровый менеджмент", 10.04.2003 – www.hrm.ru

Адаптация сотрудников, как правило, не является первостепенной задачей HR-департамента - она заметно уступает по своей важности подбору и обучению персонала. Но система адаптации чрезвычайно важна для создания имиджа компании как привлекательного работодателя.

Большинство компаний, задумывающихся о своем дальнейшем развитии, уделяют приоритетное внимание привлечению новых талантливых и перспективных специалистов. Но создание системы подбора персонала - всего лишь полпути к успеху в работе с новыми сотрудниками. Чтобы удержать в компании нужных людей, повысить уровень их профессионализма и развить в них чувство корпоративной культуры, необходимы программы их адаптации и развития.

Конечно, разработка, внедрение и поддержание системы адаптации персонала требуют значительных затрат и усилий. Но все это вполне оправдано - ведь грамотно выстроенная система адаптации дает неоспоримые преимущества. Прежде всего, она снижает издержки на поиск нового персонала. Ведь как часто мы расстаемся с новым сотрудником, так и не поняв за время испытательного срока, подходит он для той или иной работы или нет, и снова тратим время на многочисленные интервью.

Другое важное преимущество адаптационных схем - входящая в них система наставничества. Она не только помогает новым людям быстро и легко адаптироваться, но и позволяет их опытным коллегам приобрести опыт руководства, что является для них мотивирующим фактором.

Но самое главное преимущество, производящее сильнейшее впечатление на руководителей, - данная система ускоряет процесс внедрения новых сотрудников в компанию и повышает эффективность их

работы за минимально короткое время. От задач обучающего характера, традиционно являющихся уделом новичков во время испытательного срока, они быстро переходят к решению реальных задач, стоящих перед компанией.

Таким образом, в результате проведения грамотно разработанной адаптационной программы вы получаете профессионально состоявшихся, мотивированных сотрудников, способных значительно повысить эффективность работы всей организации.

Какая помощь нужна новому сотруднику

Прежде чем приступить к построению системы адаптации персонала, надо определить основные факторы, влияющие на работу сотрудников, проходящих испытательный срок.

Во-первых, поскольку все компании имеют очень разные организационные структуры, новый человек должен обязательно получить правильное представление о структуре именно той компании, в которой он будет работать. Также он должен четко понимать свое положение в ее иерархии и адекватно оценивать свои возможности карьерного роста в данной организации.

В этом может помочь проведение для сотрудника небольшой презентации о компании, включающей рассказ о ключевых моментах ее истории, основных клиентах, партнерах, глобальной цели, традициях и структурных особенностях.

Профессиональная адаптация подразумевает постепенную корректировку и доработку профессиональных навыков до уровня, необходимого для работы в компании. То, какие именно навыки требуются от сотрудника, должно быть прописано в его должностной инструкции. Также необходимо сообщить все критерии, соответствие которым позволит ему успешно пройти испытательный срок в компании.

Собой случай представляют сотрудники, для которых новое место работы вообще является первым, - тем более, если они пришли в крупную компанию, с большой численностью персонала. Как правило, люди, не имеющие опыта работы, также не имеют и опыта организационного поведения. Поэтому служба по работе с персоналом должна с особой тщательностью донести до них сведения о сложившейся корпоративной культуре, а также их профессиональных обязанностях.

Со временем практически все HR-службы крупных организаций и многие руководители небольших компаний осознают необходимость создания специального "курса для новичков". Такой курс помогает автоматизировать процесс ознакомления с компанией и сэкономить время специалистов по персоналу. К тому же широкий спектр возможностей, предоставляемых сегодня различными программными продуктами, позволяет сделать курс действительно интересным. Все это, как и другие визуальные материалы, например, брошюры о компании, способствует позитивному восприятию организации сотрудниками.

Периодически необходимо устраивать семинары с участием руководства, которые будут полезны не только для адаптации новых сотрудников, но и для профессионального развития "старых".

Важно помнить, что по статистическим данным в большинстве случаев сотрудники принимают решение об уходе из компании уже в первые дни работы. Поэтому не забудьте в самом начале провести новому человеку экскурсию по офису компании, познакомить его с непосредственным начальником, другими сотрудниками и структурой подразделений.

Важно все делать вовремя

Период адаптации сотрудника в компании составляет, как правило, от трех до восьми месяцев. За это время человек не может полностью реализовать свой потенциал, и очень важно, чтобы HR-менеджер и непосредственный руководитель хорошо это понимали.

Даже если человек идеально соответствует своей новой должности, в начале его работы у руководителя может сложиться неверное представление о способностях подчиненного. А у последнего -

возникнуть чувство неудовлетворенности работой. Эффективный выход из такой ситуации - грамотная система мотивации, которая поможет им понять, насколько они подходят друг другу.

Чем эффективнее будет ваша программа адаптации, тем меньше времени потребуется на ее проведение и тем быстрее человек включится в деятельность компании.

Недавно принятые на работу сотрудники обычно уходят из компании по двум основным причинам: они или не справляются с обязанностями вследствие своего недостаточного профессионализма, или оказываются не соответствующими корпоративной культуре компании.

Поэтому чтобы избежать ошибки, нужно заранее проверить соответствие личностных качеств будущего сотрудника корпоративным ценностям компании. Эту задачу можно решить уже на самом первом этапе адаптации - интервью с кандидатом при приеме на работу с помощью многочисленных специальных тестов. Правда, для этого HR-менеджер должен сам четко представлять себе специфику деятельности компании и ее корпоративной культуры.

Польза наставничества

Система наставничества относится к "выгодным" механизмам в арсенале HR-менеджера, под которыми подразумеваются такие схемы, внедрение которых дает как минимум два положительных результата. Наставничество крайне эффективно: с одной стороны, оно облегчает для новых сотрудников процесс адаптации, а с другой - является фактором мотивации для самих наставников. В роли последних могут выступать как непосредственные руководители, так и опытные работники подразделения.

На наставника возлагается основная часть работы по профессиональной и организационной адаптации нового сотрудника: он не только помогает человеку "влииться" в коллектив, понять корпоративную культуру компании, но и лучше освоить свои профессиональные обязанности. Естественно, сотрудники отдела по работе с персоналом обязаны контролировать и корректировать работу наставников. В данном случае эффективно работает система поощрения наставников в случае успешного завершения испытательного срока нового сотрудника.

Если не провести адаптацию

Последствиями отсутствия программы адаптации новых сотрудников может быть их уход или увольнение. Какой бы формальной причиной ни объяснялся этот факт, он неизбежно приводит к снижению эффективности работы компании. Впечатление сотрудника о компании в этом случае, скорее, останется негативным, а частое повторение таких случаев приведет к потере репутации компании на рынке как работодателя.

Недостаточно внимательное отношение HR-службы к этой части своей работы, а также отсутствие четко регламентированных процедур по адаптации ведет к тому, что сотрудники не могут влиться в новый коллектив.

Для облегчения процесса адаптации используются самые разные методы, среди которых особенно известны адаптационные программы крупных компаний, работающих по системе Graduate Recruitment. Такие компании набирают сразу большое количество кандидатов, не имеющих опыта работы и, следовательно, не способных к самоадаптации. Так, например, в компании "Эрнст энд Янг" для новых сотрудников организуются выезды в подмосковные дома отдыха, где они вырабатывают коммуникационные навыки и навыки командной работы.

Для новичков, имеющих опыт работы в других организациях, предусмотрены однодневные тренинги, в которых максимальный акцент делается на ознакомление с основами корпоративной культуры, миссией и стратегией компании. Большое внимание уделяется системе оценки сотрудников, которая во многом отражает и определяет корпоративную культуру.

Эффективная система адаптации - сильное преимущество лучших российских работодателей. Большинство компаний, привлекательных для потенциальных сотрудников, имеют четко прописанную

стратегию адаптации новых сотрудников. По мнению многих HR-директоров, построение такой системы - сложная и интересная задача, которая реализуется в каждой компании по-разному, в зависимости от ее корпоративной культуры и бизнес-целей.

Хрестоматийные статьи по тематике курса

Статья 1. Стародетская О. Что такое "грейдинг" и кому он нужен?

Источник:

E-xecutive,

03.09.2007

—

<http://www.hrm.ru/db/hrm/121F876425E59F01C325734B0053E632/category.html>

Термин **"грейдинг"** или **"система грейдов"** в среде HR специалистов и прогрессивных руководителей компаний в настоящее время стал весьма популярен в России.

Участвуя в обсуждениях этой темы с коллегами и специалистами, мы столкнулись с ситуацией, когда обсуждение методов, необходимости и полезности этого подхода приводило к кардинально различным точкам зрения, а иногда и жарким спорам.

Поэтому давайте сразу попробуем разобраться с главным вопросом, - а нужен ли вашей компании грейдинг? Стоит ли вообще его затевать и тратить на это время и ресурсы? Помогут нам определиться в этом вопросе индикаторы или показатели, сигнализирующие о наличии проблем в системе базовой части оплаты труда.

Посмотрите нижеприведенные симптомы "болезни" базовой (постоянной) части оплаты труда и отметьте те, которые присутствуют в вашей компании:

- Непрозрачность системы оплаты, отсутствуют механизмы контроля и управления этой группой издержек.
- Неконтролируемый рост фонда оплаты труда за счет произвольного повышения оплаты работникам: личные просьбы линейных руководителей, шантаж уходом, введение доплат и надбавок и т.д.
- Оплата для новых должностей в компании необоснованно выше оплаты давно работающих сотрудников, что значительно снижает мотивацию работников.
- В разных подразделениях или филиалах по-разному сконфигурированы и не сопоставимы тарифные сетки, доплаты и надбавки, уровни окладов, штатные расписания.
- Нормативные локальные акты по оплате являются формальными и не определяют реальное установление и изменение окладов.
- Тарифная сетка построена так, что специалист без категории может получать столько же, сколько и начальник отдела (размытость сетки).
- Группы должностей, объединенные в одну категорию оплаты, иногда значительно отличаются по сложности выполняемых работ.
- Оплата труда не сбалансирована относительно рынка труда. Суммарные выплаты сотрудникам либо заметно выше, либо заметно ниже рыночных ставок.
- Существует практика тотальных прибавок зарплаты - всем сотрудникам одновременно и независимо от профессионализма или результативности работников.
- Оплата труда во многом основана на мнении и произволе руководителей, особенно при определении окладов для новых должностей.
- Разница заработной платы лучшего и худшего на одной позиции незначительна, работники не заинтересованы в повышении своего профессионального уровня.

- Сотрудники оценивают систему оплаты труда как несправедливую.
- Принцип увеличения окладов непрозрачен для многих руководителей, руководители считают, что к их подразделениям относятся несправедливо.

Каков ваш результат?

Каждый из этих симптомов уже тревожный сигнал, когда же вы отметили более 3-х, то стоит уже серьезно задуматься о необходимости оптимизировать базовую часть оплаты труда в вашей компании.

Если при этом в вашей компании:

- оборот на одного сотрудника ниже, чем в целом по отрасли;
- общие затраты на персонал превышают оптимальные значения;
- численность персонала неоправданно высока;
- низкое качество работы сотрудников;
- трудности в реализации новых проектов;
- высокая текучесть персонала;
- низкая лояльность работников организации, -
- значит, вам пора пересматривать в целом существующую **систему мотивации персонала**.

Однако давайте начнем по порядку, а точнее - начнем с базовой части системы материальной мотивации персонала, которая лежит в ее основе. Это – постоянная часть оплаты труда работников компании, или, проще говоря, - оклад.

А **ГРЕЙДИНГ** – это инструмент, который поможет вам навести порядок в этой части оплаты труда. Внедрение **системы грейдов** в компании может реально помочь устранить вышеперечисленные симптомы, и, как следствие, способствовать:

- достижению бизнес-целей компании и реализации стратегии компании
- получению максимальной отдачи от инвестиций в персонал
- привлечению и удержанию в компании лучших специалистов.

Однако каким образом система грейдов может помочь решить эти задачи? Чтобы ответить на этот вопрос, необходимо разобраться в том, что же такое “грейдинг”. Давайте сразу определимся с терминами, прежде чем говорить о предмете по существу.

ГРЕЙДИНГ (или система грейдов) – это процедура или система процедур по проведению оценки и ранжирования должностей, в результате которых должности распределяются по группам, или, собственно, **грейдам**, в соответствии с их ценностью для компании.

Таким образом, **ГРЕЙД** (grade (англ.) – степень, класс) – это группа должностей обладающих примерно одинаковой ценностью для компании. Количество грейдов может варьировать от 5-7 до 20. Каждому грейду соответствует определенный размер оклада, или “вилка окладов”, которая может периодически пересматриваться, но сама система грейдов остается неизменной.

Система грейдов впервые появилась полвека назад в США по заказу госструктур, которые хотели разобраться, сколько надо платить чиновникам одного профессионального уровня, но выполняющим разную работу. В итоге была разработана универсальная система, которая учитывала ряд факторов, которые можно назвать компенсационными факторами, так как от них зависела материальная компенсация для определенной должности. Это такие факторы, как уровень ответственности, опыт, знания и навыки, результативность деятельности.

В России система грейдов становится также все более востребованной работодателями, так как в условиях нарастающей конкуренции руководители компаний стали лучше понимать необходимость

заниматься своим основным ресурсом – персоналом и уделять внимание вопросам его мотивации, как материальной, так и нематериальной. Приблизительным аналогом системы грейдов в советские времена была Тарифная квалификационная сетка. Однако она была применима только к некоторым категориям должностей и оценивала их достаточно формально.

Многие российские компании обратились к системе грейдов, впервые предложенной Hay Group еще в 50-х годах прошлого столетия. Первыми внедрять систему грейдов в российских компаниях начали западные корпорации и при этом они взяли за основу именно метод Hay Group. Так, DHL, на российском рынке еще в 1984 году принесла свои стандарты управления персоналом — 14-разрядную систему оплаты труда. Следующими были “Вимм-Билль-Данн”, IBS и “Рольф”.

Надо сказать, что в последнее время все чаще российские компании, решившие уделить внимание грейдингу, отказываются от использования достаточно сложной и объемной методики Hay Group, требующей значительных временных затрат и существенного участия консультантов. Компании предпочитают разрабатывать свои собственные подходы и методы с учетом имеющегося уже в достаточном объеме российского опыта внедрения системы грейдов. Особенно актуально это для небольших и средних компаний, которые не обладают возможностью оплачивать дорогостоящие услуги консультантов.

Возвращаясь к термину **ГРЕЙДИНГ** надо отметить, что мы имеем в виду под этим термином именно **оценку должностей или должностных позиций**, хотя в практике управления персоналом прослеживается употребление этого термина для двух различных подходов.

1-й подход: Грейдинг должностей или работ, когда оцениваются и ранжируются, т.е. распределяются по “грейдам” должности, независимо от того, какой именно работник занимает должность. Грейд должности зависит от ценности и важности данной должности для компании.

2-й подход: Грейдинг работников, - когда оцениваются и распределяются по грейдам работники, персонально. В данном случае в совокупности учитывается и ценность выполняемой работы, и ценность самого работника, которая зависит от уровня его квалификации, опыта, мастерства и уровня развития его профессиональных компетенций.

Второй подход к грейдингу оправдан в компаниях, где выполняемые работниками функции и задачи, объем самостоятельности и ответственности и другие параметры зависят в большей степени не от должности, а от квалификации и способностей самого работника. Т.е. можно сказать, что каждый работник в такой компании в определенной степени уникален и выполняемые им функции и задачи могут рассматриваться как отдельная должность. Таким параметрам соответствуют, например, консалтинговые компании, или другие небольшие по численности компании, в которых предъявляются высокие требования к уровню образования и квалификации работников.

Проведем сравнительный анализ этих подходов по отдельным параметрам:

Критерий	Грейдинг должностей	Грейдинг работников
Что оценивается	Ценность должности для компании	Ценность конкретного работника для компании
Критерии оценки	Компенсационные факторы, имеющие отношение к самой должности. Такие как: требуемый уровень квалификации, сложность	Отдельные компенсационные факторы, такие, например, как, степень ответственности и влияние на бизнес-результат, дополняются критериями оценки самого работника: его квалификация, результативность и др.

	<p>выполняемой работы, степень ответственности должности, степень самостоятельности, влияние на стратегические цели и бизнес-результат компании, аналитическая и коммуникативная нагрузка, условия работы и др.</p>	
<p>Компании, для которых рекомендуется такой подход</p>	<p>Компании с фиксированными и, желательно, четко прописанными функциями должностей, где разные работники могут занимать аналогичные должности и выполнять аналогичные функции. Обычно это средние и крупные производственные, торговые, сбытовые и другие компании.</p>	<p>Компании, где выполняемые работниками функции и задачи зависят в большей степени не от должности, а от квалификации и способностей самого работника. Обычно это консалтинговые компании, или другие небольшие по численности компании, в которых предъявляются высокие требования к уровню образования и квалификации работников, их творческим способностям.</p>
<p>Результат</p>	<p>Сбалансированная сетка должностных окладов, построенная с учетом ценности должностей для компании и их стоимостью на рынке труда.</p>	<p>Распределение персональных окладов работников по грейдам с учетом их квалификации, профессионализма и опыта, компетенций и (иногда) результативности.</p>
<p>Примеры компаний, где была внедрена аналогичная система</p>	<p>“ЛУКОЙЛ Оверсиз Холдинг Лтд”, ООО “ЛУКОЙЛ Пермь” (Методика Нау Group).</p>	<p>Компания IBS (консалтинг и развитие IT), тренинговая компания “MTI”.</p>

Таким образом, как мы видим, грейдинг работников совмещает в себе и грейдинг должностей и, собственно, оценку самих работников.

Однако надо сказать, что при проведении грейдинга должностей мы также не можем совсем отказаться от оценки работников. Дело в том, что “вилка” окладов для каждого грейда, а, следовательно, и для каждой должности, которая относится к этому грейду, может быть достаточно широкой.

И возникает следующий вопрос: Каким образом, и на каком основании мы будем определять оклад каждому конкретному работнику в рамках определенной должности? Как это сделать так, чтобы уйти от субъективности руководителей и соблюсти принципы справедливости и прозрачности, которые обычно

закладываются в основу разработки системы грейдов? Ведь если мы не зафиксируем четких, объективных и понятных для работников критериев определения их персональных окладов внутри "вилки", цели оптимизации системы оплаты труда и ее мотивирующая сила не будут реализованы.

Для определения персонального оклада работника внутри должностной "вилки окладов" необходимо оценить потенциальную ценность самого работника для компании, которая в свою очередь, зависит от его квалификации, опыта, профессиональных знаний и уровня развития профессиональных компетенций.

Поэтому система оценки персонала является логичным и необходимым продолжением системы грейдов. В каком объеме будет реализована оценка персонала, - это уже зависит от возможностей и особенностей компании. Это может быть, как просто формальная оценка уровня образования и профессионального стажа, так и более полная оценка по профессиональным компетенциям работников.

Система грейдов, - вполне логична и доступна для реализации собственными силами практически в любой компании. Но в любом случае, это потребует тщательного изучения этого вопроса, особенно его практической стороны, чтобы получить наиболее оптимальный результат при использовании минимальных временных, человеческих и финансовых ресурсов.

Статья 2. Грейдирование: вариант или панацея?

Источник: **Консалтинговая группа "Борлас"**, [Департамент HR-консалтинга](#), 20.02.2006 – www.hr-zone.net

Существует ряд типичных ситуаций, с которыми могут столкнуться современные руководители.

Ситуация первая.

При планировании фонда оплаты труда учитываются все потенциальные возможности его увеличения, включая индексацию доходов, возможные смены схем оплаты, а также плановый рост Компании и количества сотрудников. Но полученный к концу года фактический размер выплат не находит отражения даже в самых пессимистичных прогнозах. При детальном рассмотрении причин неконтролируемого роста выплат выясняется, что виной всему могут быть:

незапланированный рост численности; €♣

стихийное повышение окладов ряду сотрудников; €♣

возросшее число доплат и надбавок, как разовых, так и €♣ постоянных.

Ситуация вторая.

Анализ издержек компании показывает, что основная доля затрат приходится на оплату труда (в российских компаниях издержки на персонал составляют порой до 70%). Грамотное управление этой статьей затрат, являя собой одну из первостепенных задач, натывается на ряд препятствий, связанных со сложной структурой постоянной части, многообразием названий и алгоритмов расчета начислений. Особенно актуальна подобная ситуация в случае горизонтально интегрированных холдингов, когда подобную запутанную и непрозрачную структуру постоянной части имеет практически каждое из дочерних предприятий. Централизованное планирование в подобной ситуации возможно только на макроуровне, поскольку разобраться в отчетности на этапе оптимизации практически невозможно.

Ситуация третья.

Предприятие на протяжении своего длительного существования имеет структуру постоянной части, которая зачастую не соответствует окружающей действительности. Виной всему может быть:

1. "жесткая" тарифная сетка, когда категории оплаты для специалистов жестко заданы и порой совершенно не отвечают рыночным потребностям. Высококвалифицированные специалисты переходят в компании с более привлекательными условиями, а пригласить сотрудника такого же уровня предприятие не имеет возможности в силу существующих тарифных рамок;

2. "мягкая" тарифная сетка, когда категорий оплаты немного, и они в большинстве своем соответствуют должностям. Однако, чтобы дифференцировать категории специалистов в рамках одной должности, границы окладных вилок постоянно раздвигаются, перекрывая в конечном итоге соседние категории более чем на две трети. В результате такой деятельности не редки ситуации, когда безкатегорийный специалист может получать больше, чем ведущий специалист и столько же, сколько начальник того же отдела;

3. отсутствие тарифной сетки в случае, когда предприятие функционирует с одним штатным расписанием. В этих условиях дисбаланс в окладной части, возникающий при создании новых должностей и установлении окладов, зачастую выравнивается путем введения различных доплат и надбавок. Таким образом, вместо восстановления внутренней логики, подобное бессистемное нагромождение "заплаток" лишь все больше запутывает сложившуюся конструкцию.

Миф о грейдировании

В профессиональной среде очень распространен миф, суть которого в том, что, сталкиваясь с вышеописанными проблемами, необходимо строить систему грейдов, которая, как некая чудесная панацея, в любой ситуации приводит к желаемому результату. Так ли это на самом деле? Является ли грейдирование единственным способом гармонизации постоянной части? И во всех ли случаях затраты на построение грейдовой системы оправданы?

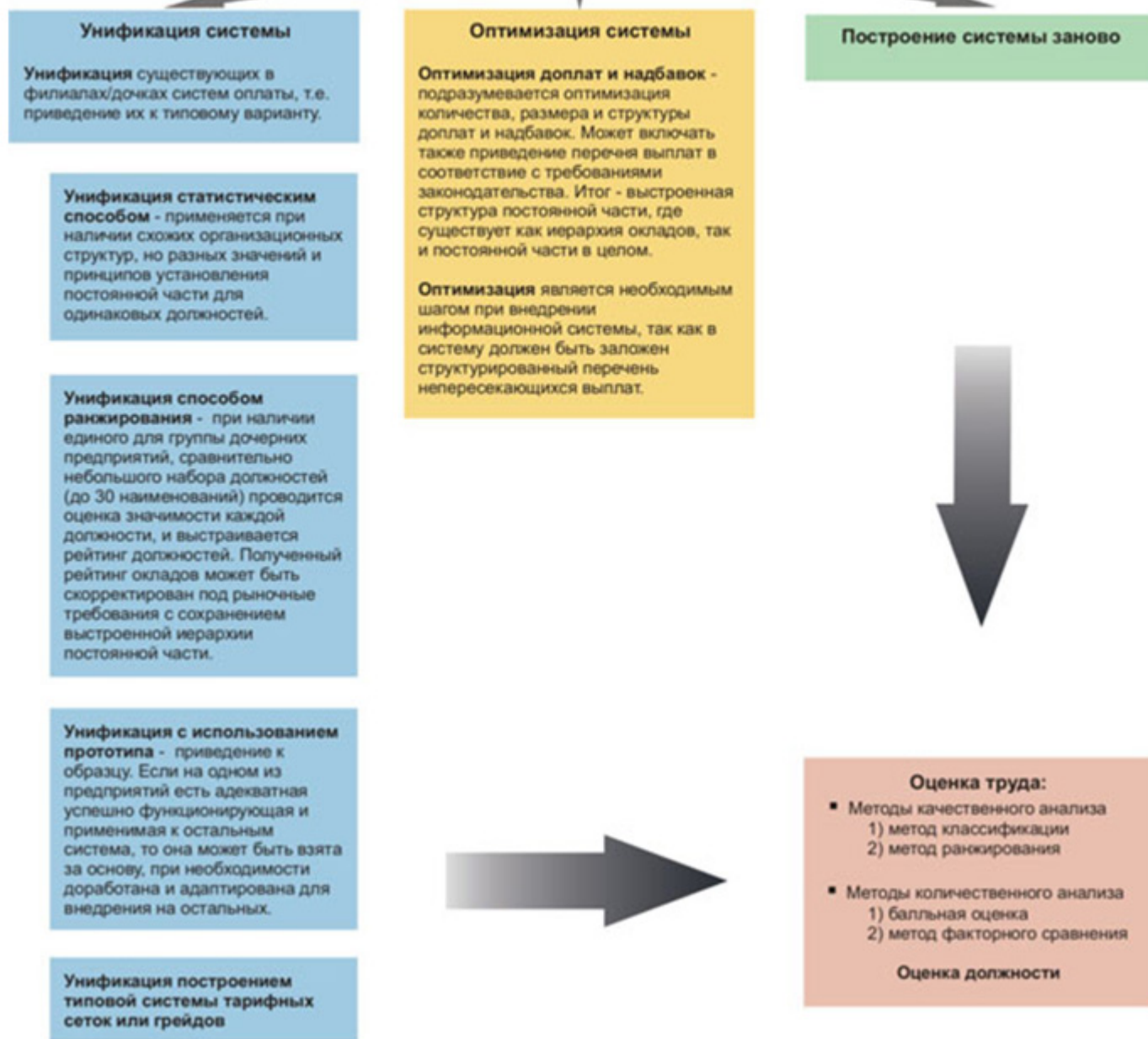
Исследование практики

Нами был проведен экспертный опрос, посвященный практике решения российскими предприятиями проблем, связанных с гармонизацией постоянной части оплаты труда. Под гармонизацией мы понимаем приведение постоянной части оплаты труда ко внешне и внутренне согласованной и сбалансированной системе окладов, доплат и надбавок. Для опроса были выбраны предприятия из различных отраслей: металлургии, машиностроения, нефтяной и химической промышленности, сферы строительных и отделочных работ, пищевой промышленности, банковского дела, ритейла, киноиндустрии, связи. На примере 24 крупных компаний были исследованы причины возникновения потребности в гармонизации, рассмотрено то, каким образом предприятия ставят перед собой задачи по решению этой проблемы и, собственно, способы и методы гармонизации, которые они применяют.

Тип предприятия = способ гармонизации

В результате опроса выяснилось, что тип предприятия в значительной мере определяет специфику стоящих перед ним задач. Нами были выделены несколько типов компаний, имеющих значимые, с точки зрения системы оплаты труда, особенности.

Гармонизация постоянной части оплаты труда



1. *Группа предприятий со сходной или идентичной профессиональной деятельностью.*

К таким предприятиям относятся:

горизонтально интегрированные компании холдингового типа; ♣

крупные вертикально интегрированные холдинговые компании, с несколькими €♣ предприятиями в рамках одного вида деятельности, образующими еще один, вложенный горизонтальный уровень интеграции.

Для холдинговых структур, **портфельно** управляющих своими дочерними предприятиями, проблема унификации не столь актуальна. Приведение постоянной части в порядок в этом случае становится делом самой "дочки". Те компании, которые придерживаются стратегии жестко

централизованного управления, в том числе и в отношении затрат на персонал, сталкиваются с необходимостью повышения прозрачности и управляемости систем оплаты дочерних предприятий. Это означает, что всем им в той или иной форме приходится заниматься **унификацией** или **стандартизацией** систем оплаты дочерних предприятий. Унификация при этом проводится разными способами – это и использование прототипа, и статистический метод, и унификация с использованием ранжирования должностей и последующей подстройкой к рынку. В ситуации с несколькими предприятиями построение для них типовой системы тарифных сеток или грейдов также может быть одним из способов унификации.

2. Отдельно взятое предприятие.

В первую очередь сюда следует отнести крупные промышленные предприятия.

Для этой группы характерна тенденция к **оптимизации** или упрощению и упорядочиванию той системы, которая существует на текущий момент. Оптимизация касается всех элементов условно постоянной части, т.е. окладов, доплат и надбавок. Потребность в оптимизации возникает, как правило, в двух случаях:

при смене собственника, когда необходимо срочно привести систему в **€♣** прозрачное состояние;

при необходимости борьбы со злоупотреблениями. **€♣**

Отраслевые тенденции

Что касается отраслевой специфики, то здесь не наблюдается сильной зависимости в выбираемых методах. Тем не менее, можно констатировать следующие тенденции: предприятия, работающие в финансовой сфере и сфере услуг, в частности банковские структуры, при построении системы заново выбирают все же грейдирование, в то время как гигантские машиностроительные и металлургические концерны предпочитают заново разрабатывать систему оплаты скорее в логике тарифных сеток, нежели грейдов. То же самое касается предприятий химической промышленности и нефтяной отрасли. Выбор именно тарифных сеток в этом случае обусловлен наличием большого количества рабочих профессий и применяемых к ним норм и стандартов ЕТКС. Если говорить о ритейле, построение новой системы выбирается в том случае, когда в рамках одной компании объединены разные форматы и направления торговли. В противном случае больше подходит вариант унификации ранжированием, так как стандартный перечень должностей в торговой точке относительно невелик.

Приоритеты при выборе метода гармонизации

Помимо грейдирования или построения тарифных сеток существуют и активно используются другие методы гармонизации постоянной части оплаты труда.

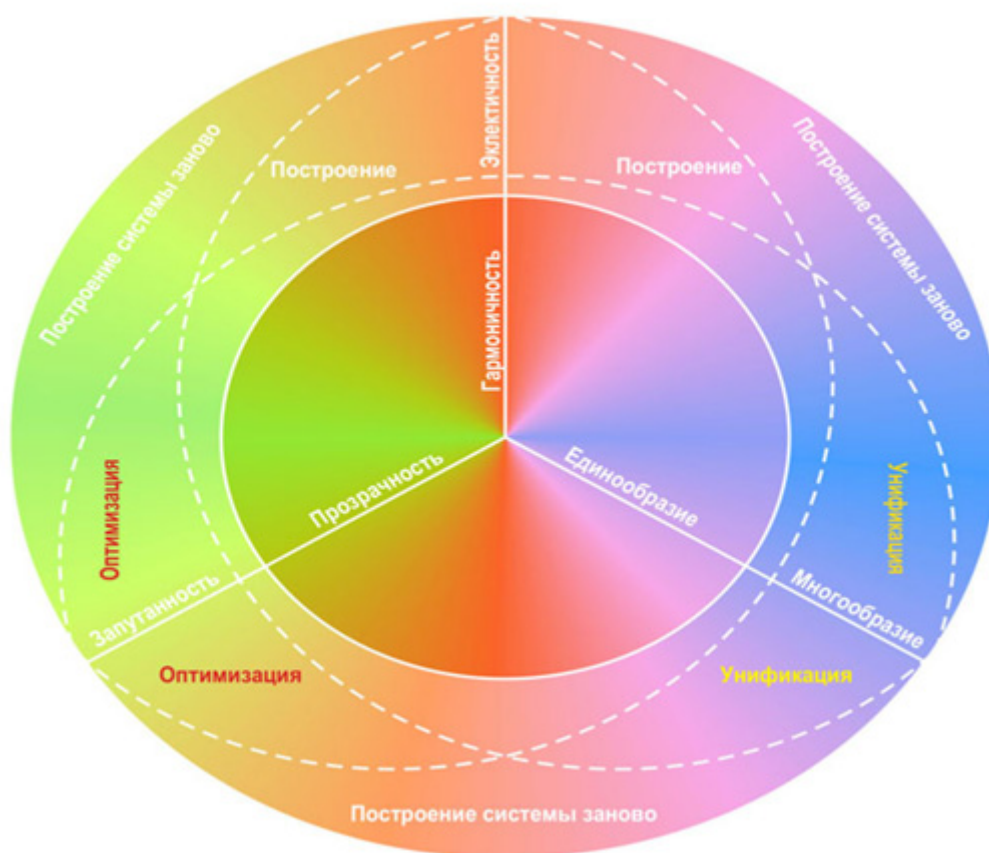
Предприятия отдают предпочтение грейдированию или построению тарифной системы заново на этапе стабильного функционирования, когда организационная структура устоялась, и в обозримом будущем не планируются какие-либо серьезные изменения и перестройки. Такой выбор говорит о нацеленности на долгосрочный результат и о готовности проделать затратную как по времени, так и по человеческим ресурсам работу.

В случае если компания находится на пороге организационных изменений, предприятия предпочитают временные решения. Это может быть оптимизация или унификация существующих систем оплаты. Необходимо отметить, что, по сути, эти решения не являются временными, они могут выступать в таком качестве лишь, когда становится понятно, что новую систему так или иначе придется строить, но, в силу каких-либо причин, в настоящее время это невозможно. В ряде случаев оптимизация или унификация являются собой наилучший вариант с точки зрения сочетания затрат и достижения результата.

Выбор способа гармонизации постоянной части оплаты труда также зависит от следующих параметров:

1. Количество предприятий, на которых необходимо провести гармонизацию (одно или несколько, одно или несколько направлений деятельности).

2. Степень прозрачности существующей системы (система простая или запутанная).
3. Степень гармоничности существующей системы (наличие внутренней логики и структуры).
4. Стадия развития предприятия, наличие временных, финансовых и человеческих ресурсов.



Экспресс-анализ

Предлагаем Вам самостоятельно провести экспресс-диагностику и выбрать предварительно подходящий для Вашей компании способ гармонизации постоянной части оплаты на предприятии. Для этого необходимо просто двигаться по схеме, последовательно отвечая на вопросы.



1. Гармонизация оплаты необходима на отдельно взятом предприятии или на нескольких с одинаковым видом деятельности?

Группа предприятий – 2

Отдельное предприятие – 3

2. Предприятия находятся на стадии или в преддверии организационных преобразований?

Стадия покоя – 4

Стадия преобразований – 6

3. Предприятие находится на стадии или в преддверии организационных преобразований?

Стадия покоя – 5

Стадия преобразований – 7

4. Есть возможность взять за образец систему одного из дочерних предприятий? Системы на предприятиях имеют схожую структуру, но рознятся в уровнях оплаты одинаковых должностей? Перечень должностей на предприятиях сравнительно невелик (до 30-ти)? Все предприятия имеют разную или запутанную/эkleктичную систему?

Последний вариант – 8

Любой из первых трех – 6

5. Есть ли у Вас запас времени (от полугода до года) на построение системы, а также возможность выделить для этой задачи людей и финансирование?

Все ресурсы есть – 8

Не хватает ресурсов– 7

Статья 3. Как связать систему оплаты и стратегию компании?

Источник: [Группа Компаний "ТНС"](#), 16.12.2003 –

http://www.ippnou.ru/article.php/docs/article/docs/article/_zip/docs/product/invproject/article.php?idarticle=000156

В своей консультационной практике, мы видели много "горячих голов", желающих "немедленно" начать внедрять систему оплаты труда. При всем нашем понимании данных инициатив, мы рекомендуем корпоративным новаторам уточнить свой список приоритетов внедрения в следующей последовательности:

- Стратегическое планирование
- Управление персоналом (должностные инструкции с критериями эффективности труда, оценка и аттестация, управление по целям вдоль всей компании)
- Разработка внутрифирменных систем оплаты труда

Целью данной статьи является обоснование этой последовательности.

Когда компания только стартует в своем бизнесе, структурированная система оплаты труда, как правило, находится внизу списка приоритетов. Со временем, она начинает подниматься вверх в этом списке, становясь составной частью стратегии компании. Если упрощенно посмотреть на стратегию компании, то она состоит из маркетингового плана, финансового плана, плана операционной (производственной) деятельности и организационного плана. Рассмотрим каждый из этих планов.

Маркетинговый план отвечает на ряд вопросов, среди которых основными являются: кто Ваши конкуренты, каковы цены, как Вы собираетесь продвигать продукты и услуги, или осуществлять дистрибуцию. Иными словами маркетинговый план описывает все, что необходимо для стимулирования покупателей приобретать Ваши продукты или услуги.

Финансовый план используется для определения того, может ли организация сделать прибыль на данном продукте или услуге. Универсальными в этом контексте являются соотношения ROI (возврат на инвестиции), или ROS (возврат на продажи), которые колеблются от отрасли к отрасли, и являются индикаторами, как компания работает в сравнении с конкурентами.

План операционной деятельности охватывает более явные аспекты деятельности компании, отвечая на вопрос: как Вы будете производить продукты или услуги. Сюда добавляются вопросы об объеме капитала для инвестирования, потребность в оборудовании, методы производства, оснащение рабочих мест и т.д.

Организационный план охватывает потребность в персонале, методы организации работников, средства привлечения, удержания, продвижения и вознаграждения работников, иными словами описывает средства внедрения первых трех планов. Фактически речь идет об обеспечении максимальной эффективности и производительности за счет установления стандартов в следующих областях:

- Качество персонала
- Качество труда

Именно здесь происходит стыковка стратегии, организационной культуры и системы оплаты. Именно здесь принимаются решения по схемам оплаты, частоте подъема окладов и часовых тарифных ставок для удовлетворения рабочей силы, о выборе систем традиционного подъема основной заработной платы по результатам работы через гарантированные промежутки времени, или системы премирования, или комбинации первого и второго.

Мы упомянули об организационной культуре. Она напрямую связана с системой оплаты, через так называемый "цикл рынка", включающий в себя:

- Этап старта
- Этап роста
- Этап зрелости
- Этап спада

В последние два десятилетия продолжительность этого цикла имеет тенденцию к резкому сокращению. За примерами далеко ходить не надо, достаточно упомянуть области высоких технологий. Реалии цикла рынка имеют прямое влияние на планирование оплаты труда. Прошло то время, когда можно было просто модифицировать вчерашние схемы оплаты и представить персоналу как некоторое кардинальное нововведение. Теперь необходимо сначала определить этап развития организации, или этап цикла рынка. В связи с высокой динамикой рынка труда стало практикой разработка программ оплаты для удовлетворения краткосрочных потребностей компании и работника. Еще одним аргументом в данной тенденции является признание того, что когда дело доходит до компенсации, каждый работник имеет свою собственную повестку дня.

Рассмотрим каждый из этапов цикла рынка в связи с решениями по оплате труда.

Этап старта - это предпринимательство, с высокими расходами и низкими прибылями. Истории о компаниях, созданных на чердаках и выросшими в течение нескольких лет в многомиллионные корпорации по объему продаж становятся типичным явлением. Цель компании на данном этапе - это остаться в бизнесе и выдержать "еще неделю". По данному фактору:

План маркетинга ориентирован на построение клиентской базы, рекламу и продвижение продукта или услуги и помимо прочего "выглядеть успешным". Основной проблемой здесь является убеждение потенциальных клиентов, что компания знает, что делает и будет в бизнесе достаточно долго для того чтобы произвести и/или обслужить продукт или услугу.

Финансовый план на данном этапе предполагает недостаток наличности. Расходов мало, т.к. компания не может себе много позволить, но объем кредитов (долгов) может быть высоким, из-за высоких объемов заимствования для старта бизнеса.

Операционный план на данном этапе определяется одним словом - кризисное управление. Он по сути своей однодневный и охватывает проблемы по мере их возникновения. Менеджеры учатся через действия: их задача удержать компанию на плаву.

Организационный план. Компания, начинающая свой бизнес, должна позиционировать себя таким образом, чтобы привлекать хороших работников. Их удержание не является еще высоким приоритетом. Это пока еще очень примитивный план, т.к. отсутствует среднее звено управления, нет должностных обязанностей, зафиксированных по форме, и формальных процедур оценки персонала.

Решения по оплате и проблемы данного этапа

Общий подход на данном этапе к оплате труда - максимальная гибкость в оплате. Базовые оклады должны быть низкими с фиксацией возможной перспективы, если компания выживет, и будет процветать. Целесообразно вводить как часть пакета оплаты обеды и ужины за счет компании, совместные

поездки в выходные для стягивания коллектива в единый кулак. В конце данного этапа можно рассмотреть возможность покупки работниками акций компании.

Хотя быстрый рост, является мечтой любого бизнесмена, он может вызвать к жизни ряд проблем в области оплаты труда. Вот некоторые из них:

Потеря контроля над системой оплаты в связи с ростом численности персонала и необходимостью перехода на формальные принципы установления вознаграждений

Основатели компании становятся ее менеджерами, но система оплаты данных работников может отставать от рынка ввиду отсутствия структурированной сетки окладов и часовых тарифных ставок

Привлечение работников со стороны и завышение им заработной платы, что ведет к ее "передергиванию".

Для первого руководителя компании очень трудно бывает отказаться от роли "отца основателя, платящего из своего кармана" и нанять специалиста по оплате труда. Критической точкой в данном вопросе является достижение численности персонала в компании 20-25 человек.

Перейдем к этапу роста. Его характерной чертой является достижение численности персонала 20-25 человек. В этот момент группа основателей компании преобразовывается в организацию с формальной структурой. Изменяется и содержание стратегии.

Маркетинговый план. На данном этапе этот вид планирования ориентирован на построение клиентской базы через удержание существующих клиентов и борьбу за рекомендации, что привлекает новых клиентов. Задача состоит в поддержании счастливыми старых клиентов, и демонстрацию стабильности новым клиентам. Расширяются продуктовые линии, как часть удовлетворения клиентов и увеличиваются усилия по продвижению продукции и услуг.

Финансовый план. Себестоимость управления растущим бизнесом еще не стала основной повесткой дня. Сохраняются старые производственные площади, а число персонала колеблется от 25 до 75 человек. Постепенно начинают расти расходы, объем кредитов, балансовая стоимость компании.

Операционный план. Приобретается новое оборудование, для удовлетворения требований клиентов, что приводит к росту себестоимости. Кризисное управление пока еще доминирует, т.к. каждый раз, когда компания добавляет новый продукт в ответ на потребность клиента, стабильность компании начинает колебаться.

Организационный план. Так как создатели компании теперь не имеют возможности видеть усилия каждого работника, возникает необходимость в формализованных политиках и процедурах. Особенно это касается системы управления персоналом. Предпринимаются шаги не только по привлечению работников, но и удержанию старых, как часть бизнес - стратегии. Развиваются должностные инструкции, дизайн рабочего места, специализация труда, системы контроля и подотчетности, оценки и аттестации на регулярной основе.

Решения по оплате и проблемы данного этапа

Базовые выплаты подтягиваются до уровня конкурентов для привлечения и удержания необходимого персонала. Развиваются системы стимулирования, что позиционирует компанию, как объект где вознаграждаются работники за выполнение специальных проектов и привлечение нового бизнеса. Акции для работников и участие в прибылях, как система стимулирования применяется, хотя компании, очень селективно относятся к выбору тех, кто получит свою долю в будущем компании. Руководство компании должно больше начинать заботиться о внешней и внутренней конкурентности в оплате, что необходимо для поддержания внутренней морали в коллективе. Разрабатывается необходимый баланс между базовой оплатой и системами стимулирования. Основной принцип: "мы платим за точное, качественное и в срок выполнение работы".

Этап зрелости наступает в компании тогда, когда сформирована структура управления и организационная культура компании. Это этап стабильности, нахождения в бизнесе несколько лет. Общая

стратегия компании на данном этапе предполагает поддержание достигнутых уровней прибыли, не сползание вниз, минимизация расширения численности персонала. Иногда на данном этапе принимаются решения по слиянию или продаже более крупной компании, чтобы не останавливаться в развитии. В этой связи:

Маркетинговый план. Компания на данном этапе имеет возможность похвастаться повторяющимися заказами, от имеющихся клиентов, однако сталкивается с жесткой конкуренцией. Развивается система дистрибуции с целью избежать опасностей, связанных с насыщением рынка продукцией.

Финансовый план. Приток наличности на данном этапе постоянен и уровень прибыльности стабилен. Развивается финансовое планирование, предполагающее получение стабильных финансовых результатов.

Операционный план. Хотя компания и может быть заинтересована в приобретении нового оборудования, основные капитальные вложения сделаны. Производительность высока и компания может воспользоваться теми вознаграждениями, которые она не могла себе позволить в первые годы борьбы за существование.

Организационный план. Системы аудита и контроля уже широко внедрены, развиваются системы политик и процедур. Тоже относится к централизации подхода к принятию решений на разных уровнях иерархии. Внедряются должностные инструкции и формальные процедуры оценки и аттестации. Имеется тенденция найма работников с более широким потенциалом, т. е. не только знающих бизнес, но и обладающих знаниями в области технологий управления.

Решения по оплате и проблемы данного этапа.

Компании начинают задумываться над системами оплаты, не только на уровне окладов и часовых тарифных ставок. Во - первых, расширяется тенденция платить больше рыночных ставок. Во - вторых, доминирует оплата по достигнутым результатам, что позволяет планировать бюджет роста оплаты труда и контролировать себестоимость. В - третьих, устоявшиеся компании начинают уделять внимание стимулированию ветеранов компании, или тех, кто работает в ней достаточно долго. Это достигается за счет продвижения, стимулирования за снижение себестоимости, льгот от компании и изысканных компенсаций.

Этап спада - естественное заключение в цикле рынка. Только несколько компаний могут поддержать статус - кво долгое время. Технология и рынки меняются довольно быстро и даже политические события на национальном и международном уровне могут заставить организацию начать сползать вниз. Иногда этап спада называют периодом сокращений. Но не стоит рассматривать данный термин в багровых тонах, - компания может просто корректировать сама себя к изменяющейся внешней среде. Именно здесь применяются жесткие методы типа технологий реинжиниринга.

На данной стадии бизнес-стратегия компании направлена на перегруппировку. Основная цель - более эффективное функционирование и удержание доли рынка.

Маркетинговый план. Здесь приходит пора жестоких решений. Необходимо избавляться от неприбыльных продуктов, сокращать расходы на рекламу, сбрасывать цены для удержания доли рынка.

Финансовый план. Формирование финансового плана на этапе спада отражает несколько тенденций. Это, во-первых, снижение прибыльности, во-вторых, падение стоимости акций, в третьих, уменьшение возврата на вложенные инвестиции. Вся идеология финансового планирования направлена в данном случае на жесткий контроль затрат.

Операционный план. Данный вид плана формируется в условиях явных признаков производственной стагнации: хаоса в производственных помещениях и стареющего оборудования. Идеология планирования направлена на сжатие производственных площадей и минимизации затрат на поддержание оборудования в соответствующем состоянии.

Организационный план. На этапе спада у персонала могут сдать нервы, и некоторые работники могут покинуть компанию, увеличивая уровень текучести. На повестке дня стоит реструктуризация. Идет переформирование отделов и переброска персонала для повышения эффективности труда. Границы между должностями стираются, уменьшается объем обучения. Все планирование направлено на поддержание морали в коллективе, на фоне увольнений и удержание лучшего персонала в надежде на лучшие дни.

Решения по оплате и проблемы данного этапа.

На данном этапе идет прямое замораживание заработной платы, уменьшаются гарантии и компенсации в форме сокращения продолжительности отпуска, удлинения продолжительности рабочего дня, исключения разовых премий за выполненные работы. Менеджмент, если он конечно может себе это позволить, вводит систему премирования тех, кто остался и не испугался трудностей. О справедливости системы оплаты вряд ли приходится говорить, ибо работников заставляют работать больше, а платят меньше.

Переход из одного этапа рыночного цикла в другой не всегда очевиден. Но даже при этом, эффективная система оплаты труда не может быть разработана, без определения этапа рыночного цикла. Это определение идет параллельно с десятью вопросами, которые определяют контекст системы оплаты.

1. Ориентируется ли компания на краткосрочные цели, или долгосрочную стратегию. Если компания хочет решить проблемы текучести кадров, прорыва на новые рынки, т.е. решить краткосрочные проблемы, подход к системе оплаты должен учитывать эти краткосрочные цели. Его постулаты должны предполагать, что система не вечна и будет изменена в недалеком будущем. Однако, если компания задумывается на длительную перспективу в части постановки новых бизнес - целей, в дело вступают совершенно другие системы стимулирования, такие как групповые вознаграждения за выполнения крупных проектов.
2. Структура окладов и часовых тарифных ставок. Здесь главный вопрос, сколько тарифных сеток Вы собираетесь внедрять. Некоторые компании имеют единую тарифную сетку для всех работников, другие разделяют сетки по категориям.
3. Через кого внедрять систему оплаты. Сам проект по внедрению системы оплаты труда затрагивает многие линейные и функциональные подразделения. Встает вопрос, кто будет координатором внедрения данной системы, - отдел кадров, или отдел труда и заработной платы, и как распределятся функции между этими отделами.
4. Конкуренция на рынке труда. Стратегия найма и отбора напрямую влияет на программу оплаты труда. Работники могут наниматься за счет местных, региональных или национальных источников найма. В любом случае знание того, что платят конкуренты, напрямую влияет на систему Ваших вознаграждений.
5. Какую позицию занимает Ваша компания на рынке труда. Собираетесь ли Вы платить выше, ниже или на уровне рыночных ставок и не только сейчас, но и через несколько лет, важно не только для политики отбора и найма, но и для политики в области оплаты труда. Причем решение

платить выше рынка не всегда является оптимальным, ибо может привести к стагнации рабочей силы.

6. Связь системы найма с системой окладов и часовых тарифных ставок. Вы можете иметь в компании отбор и найм, привлекательный для людей энтрепренерского склада, любящих риск и изменения, но в тоже время систему оплаты, ориентированную на людей, любящих стабильность и безопасность, а также регулярные подъемы зарплаты с минимумом возможности административного продвижения. Такое несоответствие может привести к катастрофе в системе вознаграждений.

7. Соотношение гарантий и компенсаций к окладам и часовым тарифным ставкам. Это целиком зависит от Вашего бюджета и этапа развития компании. В начальной стадии развития, компания, как правило, мало внимания уделяет гарантиям и компенсациям, а на этапе зрелости наблюдается совершенно другая картина для привлечения и удержания квалифицированной рабочей силы.

8. Система оплаты и ее связь с оценкой и аттестацией. Данная связь - тема отдельной статьи. Отметим сейчас одно: до тех пор, пока система оценки не внедрена, не стоит и думать о внедрении системы оплаты труда.

9. Соотношение основной заработной платы и системы стимулирования. Данное соотношение напрямую зависит от этапа развития Вашей компании

10. Система подготовки и повышения квалификации в ее связь с системой оплаты труда. День сегодняшний направлен на вознаграждение тех, кто изучает новые технологии, процедуры и навыки. Системы стимулирования часто терпят фиаско, ибо они поощряют выполнение работниками поставленных целей, при этом забывая необходимую при этом потребность в обучении.

По мере роста бизнеса и его прохождения через цикл рынка, возрастает важность системы оплаты, как для работодателя, так и для работника. Связывать систему оплаты со стратегией необходимо уже на ранних стадиях развития организации. Тогда у руководства будет возможность оперативно реагировать на потребности оплаты труда в части поддержки целей организации на разных этапах ее развития.

Статья 4. Ленц Е. Компании нашли мощный стимул для привлечения персонала

Источник: Журнал "Компания", 19.04.2007 – <http://www.hr-journal.ru/archive/article.shtml?stimul>

Дефицит квалифицированной рабочей силы на рынке труда вынуждает работодателей находить новые средства мотивации для ценных сотрудников. Сильный аргумент в пользу той или иной компании — наличие у нее собственной пенсионной программы. Насколько применима такая форма поощрения в российских условиях?

Тема пенсии, вернее, ее будущего размера, является для российских наемных работников одной из самых острых. В США и странах Европы размер пенсий составляет до 70 — 80% от дохода работника. В то же время, по расчетам специалистов, средний размер российской пенсии, которая и сейчас не превышает 30% от средней зарплаты, через 10 лет снизится еще на треть. Представителей высшего класса, разумеется, вопрос пенсии не слишком беспокоит, а малообеспеченные граждане со своим положением фактически смирились. Так что более всех сложившаяся на сегодняшний день система пенсионного "недообеспечения" не устраивает именно средний класс — менеджеров, управленцев, которые хотят и после выхода на заслуженный отдых сохранить привычный уровень жизни. В сущности, при отсутствии достойной государственной пенсии и неразвитости системы добровольных пенсионных накоплений получение корпоративной пенсии — единственная возможность для россиянина жить в

старости достойно. Хотя каждый гражданин может самостоятельно перечислять ежемесячные взносы в пенсионный фонд, россиянам такая забота о собственном будущем в принципе не свойственна.

Характерный пример: на вопрос “Кто отвечает за пенсионное обеспечение граждан — государство, работодатель или же сам будущий пенсионер?” подавляющее большинство американцев отвечают, что эта забота лежит в первую очередь на них самих. В России же порядка 70% опрошенных надеются на помощь от государства. Учитывая такие иждивенческие настроения, введение корпоративной пенсионной программы может стать хорошим конкурентным преимуществом при наборе и удержании лучших кадров.

Деньги на руки!

Впрочем, консервативность мышления свойственна не только сотрудникам, не желающим самостоятельно заниматься пенсионными накоплениями, но и руководителям компаний. Согласно данным Ernst & Young, на Западе 100% компаний обеспечивают сотрудников медицинской страховкой и пенсионным планом. В России корпоративный пенсионный план предоставляют только 13% работодателей. При этом 33% опрошенных работодателей применяют пенсионный план только для высшего руководства, а 67% распространяют на всех сотрудников. Подсчеты эти весьма приблизительны, как и вся статистика в России, хотя цифры из разных источников отличаются незначительно. “Наши исследования показывают, что пенсии не являются частью компенсационного пакета, предлагаемого большинством предприятий в России, — говорит Карина Худенко, директор отдела по предоставлению консультационных услуг по управлению персоналом PricewaterhouseCoopers. — Согласно обзорам заработной платы и социальных пакетов в различных компаниях, около 14% работодателей уже имеют корпоративную систему пенсионного страхования или другие накопительные схемы, призванные поддержать бывших сотрудников, и более 40% организаций намерены внедрить их в ближайшее время”.

“Компании, с которыми мы общаемся, опровергают даже эти скромные цифры, — отмечает Тремейн Элсон, управляющий партнер рекрутинговой компании Antal International. — Все говорят о корпоративных пенсиях, но лишь немногие действительно движутся в этом направлении и вводят пенсионную систему”. По словам эксперта, в тех организациях, где уже есть такая привилегия, ею пользуется только высший менеджмент, а отнюдь не все сотрудники. В основном работники не понимают, что пенсионный фонд пополняется не только за счет выплат работодателя, но и за счет вычетов из зарплаты самого сотрудника. Им это кажется неправильным и несправедливым. К тому же в России принято думать, что хранить накопления небезопасно и лучше получить наличные сейчас, чем иметь возможность дохода в будущем. Люди не осознают этого и чаще всего просто не видят в корпоративных пенсиях выгоды для себя. И все же ситуация постепенно меняется. Первыми запускать корпоративные программы начали крупнейшие фирмы — естественные монополии и “сырьевики”. Считается, что делалось это из желания подогнать собственную систему управления под западные стандарты. Однако на деле введение корпоративных пенсий было вынужденной мерой — чтобы привлечь работников в районы Крайнего Севера, нужно было обеспечить их в перспективе подъемными для переезда в места с более благоприятным климатом после выхода на пенсию. Затем на определенном этапе пожилые специалисты, опасаясь материальных затруднений, перестали выходить на пенсию, и, чтобы освободить места для молодых кадров, корпорации стали внедрять различные программы матпомощи заслуженным работникам.

Причем оказалось, что существенно удешевить этот процесс помогает именно корпоративная пенсия. Так, например, поступил “Русал”. На 16 его региональных предприятиях действует программа благотворительной помощи пенсионерам, которая заключается в ежемесячных выплатах фиксированных сумм бывшим сотрудникам компании. Пенсия назначается в зависимости от количества проработанных лет и составляет примерно 8 — 12% от уровня их государственной пенсии.

“Выплаты пенсии осуществляются через наши заводские благотворительные фонды, которые организованы с 2004 года в каждом регионе присутствия “Русала”, — рассказывает Виктория Петрова, директор по персоналу компании. — До этого времени помощь предоставлялась заводами локально, но позже мы подошли к вопросу системно, решили централизовать процесс оказания материальной помощи

пенсионерам и со временем увеличили количество предприятий, входящих в зону деятельности благотворительных фондов”.

Кому это надо

Разумеется, такая форма мотивации сотрудников наиболее актуальна для крупных мультинациональных структур, хотя теоретически любая фирма может ввести систему пенсионного обеспечения. Пенсионные соглашения заключаются, чтобы удержать лояльных компании сотрудников, но есть и альтернативные способы. Самый простой — это повышение зарплаты. Работник сам решит, вкладывать ли ему деньги в пенсионную программу для того, чтобы обеспечить доход после выхода на пенсию, или нет. Некоторые компании дают сотрудникам возможность взять кредиты на льготных условиях. “Когда корпоративные пенсии будут широко распространены и в обществе появится убеждение, что “хорошие компании обеспечивают пенсии”, тогда большинству работодателей придется начать предлагать и это преимущество, — говорит Тремейн Элсон. — Это время не за горами”. И действительно, постепенно о пенсиях начинают задумываться не только крупные отечественные предприятия. “Мы пока не рассматриваем корпоративные пенсии как программу первой необходимости, так как средний возраст сотрудников компании составляет 26 — 27 лет, — говорит Анна Артамонова, директор по маркетингу “Мэйл.ру”. — Но в дальнейшем планируем реализовать эту весьма перспективную идею. Особенно привлекает нас то, что организация, выплачивающая пенсии, может не тратить на это собственных средств”.

“Закон дает возможность компенсировать подобные расходы (или их часть) налоговыми льготами. При этом компания получает прекрасное средство для повышения лояльности своих сотрудников”, — утверждает Аглям Садрtdинов, президент Межрегионального негосударственного пенсионного фонда “Аквилон”.

Впрочем, выгоды компании тоже неоднозначны. Их еще надо суметь получить. “Действительно, 12% от фонда оплаты труда, которые можно направлять на корпоративные пенсионные планы, с 2003 года не облагаются налогом на прибыль и подоходным налогом на работника. Но при этом закон предъявляет к пенсионным программам множество требований”, — говорит Дмитрий Черноморский, начальник отдела развития корпоративных продаж пенсионного бизнеса “ИФД КапиталЪ”. Еще одна проблема — отсутствие ясности относительно уплаты единого социального налога (ЕСН) при перечислении взносов за сотрудников предприятия на именные пенсионные счета. В настоящий момент толкование в законодательстве двоякое, и ввиду спорности ситуации очень многие компании просто боятся связываться с налоговыми органами. Они либо платят налог, сильно увеличивая расходы на корпоративную пенсионную программу (один рубль, выплаченный работнику, обходится предприятию примерно в 1,4 руб.), либо просто выбирают иные методы мотивации персонала. Однако на самом деле предприятию экономически выгоднее делать хотя бы небольшие пенсионные взносы за своих работников в негосударственные пенсионные фонды, чем на ту же сумму увеличивать сотруднику зарплату.

За двумя зайцами

Компании, предлагающие корпоративные пенсионные программы, решают сразу две задачи.

Мотивация и удержание сотрудников в организации — первая из них. “Однако в России с помощью пенсионной программы достичь ее куда сложнее, так как горизонт планирования будущего сотрудниками гораздо короче. Это связано как с более краткосрочной ориентацией в построении карьеры в целом, так и с недоверием к долгосрочным инвестициям”, — отмечает Карина Худенко. Именно поэтому многие предприятия заменяют пенсионные программы более краткосрочными инструментами мотивации, такими, как премиальные программы. Однако эксперты утверждают, что процесс перехода к более долгосрочным инструментам удержания сотрудников в компании, среди которых пенсионные программы начинают играть более существенную роль, уже идет полным ходом. Особенно это касается мегаполисов, где конкуренция на рынке труда среди работодателей обострилась настолько, что они уже охотно

рассматривают корпоративный пенсионный план как эффективное средство привлечения и удержания квалифицированных специалистов. Другая задача, которую решают организации при создании корпоративного пенсионного плана — выполнение функций социальной ответственности перед сотрудниками и обществом. Многие российские компании либо владеют градообразующими предприятиями, либо являются одними из немногих работодателей в регионах.

Финансовая поддержка пенсионеров (зачастую работавших всю свою жизнь на одном предприятии) и планирование выхода на пенсию работников, находящихся в предпенсионном возрасте, для таких компаний является инструментом поддержания социальной стабильности в конкретном регионе. Таким образом, создание корпоративного пенсионного плана для многих предприятий является частью построения имиджа. По этой причине среди организаций, создающих корпоративные пенсионные планы, есть не только крупные компании, берущие на себя часть ответственности за социальное положение конкретного региона, но и фирмы, предлагающие корпоративные пенсии с целью подчеркнуть свою социальную ориентированность и заботу о сотрудниках не только в период их работы на компанию. “Таким образом, пенсионно-ориентированные предприятия убивают сразу двух зайцев, так как для многих сотрудников чувство принадлежности к компании, ведущей активную социальную политику и заботящейся о них, может стать одним из важных факторов лояльности к работодателю”, — подчеркивает Карина Худенко из PricewaterhouseCoopers.

Разлука без печали

Российские компании не стремятся пожизненно нанимать сотрудников, и регулярная смена места работы считается нормальной практикой. Поэтому работодатель, как правило, устанавливает минимальное количество лет, в течение которых человек должен отработать на него для получения права на корпоративную пенсию. Обычно речь идет о 5 — 10 годах. Введение так называемого инвестиционного периода, в течение которого работник не имеет права на накопленные средства при увольнении из компании, также может быть очень эффективным. По истечении оговоренного срока (как правило, 5 лет) сотрудник, покидающий компанию, имеет право на небольшую часть накопленной суммы, и то лишь при наступлении страхового случая (достижения пенсионного возраста или потери трудоспособности). Даже если он через пять лет уйдет, выгода налицо: таким образом заметно сокращается текучка. Эффект аккумулируется — ведь речь идет не об одном сотруднике — и в результате компания изрядно экономит на подборе, адаптации, обучении новых кадров. “За рубежом работник, уходя, может сразу получить право на накопленную для него пенсию (то есть до достижения пенсионного возраста), которую затем, например, перевести в пенсионный фонд своего нового работодателя, — комментирует Карина Худенко. — Но в России более распространенной практикой (в том числе по причинам, связанным с законодательными ограничениями) будет получение права на накопленную пенсию только по достижении пенсионного возраста”.

“Все зависит от управляющей компании и соглашения, — развивает тему “расставания” Тремейн Элсон. — Чаще всего, когда сотрудник уходит с работы, отчисления в фонд прекращаются. Некоторые соглашения позволяют обналичить страховой полис, но при этом может быть наложен штраф, и сотрудник получит меньше денег, чем вложил. Некоторые контракты дают возможность перевести денежные накопления из предыдущего пенсионного фонда в тот, с которым сотрудничает новый работодатель, но только, если он был заключен предыдущим работодателем, а не лично с сотрудником. Согласитесь, и даже это — уже цивилизация!”

Статья 5. Заложники соцпакета

Часто число реальных пользователей той или иной опции корпоративного соцпакета в 6-7 раз меньше, чем тех, кто ее заказывал. Возможно ли работодателю сэкономить на этих опциях, но так, чтобы не слишком разочаровать персонал?

Добровольное медицинское страхование (ДМС), страхование жизни и от несчастного случая, обеды, занятия спортом, пенсионное страхование (позволяет сотруднику в старости иметь дополнительную пенсию), ссуды, офисные детские сады, мобильная связь, транспорт, учеба, санаторный отдых, железнодорожные и авиабилеты – все это компании готовы предоставлять работникам, целиком или частично оплачивая затраты.

Банальным повышением зарплаты сотрудника и не привлечешь, и не удержишь, уверен Роман Иванов, партнер компании "Экопси Консалтинг", руководитель направления "Управление эффективностью персонала". Да и не каждый работодатель готов участвовать в соревновании на самое быстрорастущее жалование, добавляет он. "Медстраховкой, дотацией на обеды – от 60 до 100 руб. в день – мы создаем комфортные условия труда, чтобы человек любил работу не только за зарплату", – говорит Евгения Варламова, директор по персоналу интернет-магазина Ozon.ru. Конкуренция между работодателями идет на уровне эмоций, продолжает она. И российским расслабляться нельзя.

В 2006 г. эксперты PricewaterhouseCoopers (PwC), составляя "Обзор оплаты труда", впервые сравнили соцпакеты отечественных компаний и российских "дочек" западных фирм. По ряду льгот разница существенная. Так, 74% иностранных компаний – участников обзора предоставляют дотации на питание, а из российских – лишь 36%. Жизнь персонала страхуют 70% западных работодателей и всего 17% российских. Треть иностранных компаний оплачивают сотрудникам занятия спортом, выдают ссуды, предоставляют пенсионные планы. Среди отечественных работодателей – респондентов PwC нашелся всего один, кто освоил пенсионное страхование. Но уже через два года ДМС будет обычной льготой, а лет через 5-7 в порядке вещей станут и пенсионные планы, полагает Иванов.

Впрочем, требования рынка – это лишь одна сторона медали, другая – пожелания сотрудников. Не учитывать их невозможно, однако и идти на поводу у этих желаний опасно, достаточно вспомнить сказку о золотой рыбке. Хотеть больше, чем нужно на самом деле, – естественная черта человека, добавляет Алексей Молчанов, независимый консультант (с января 2004 г. по ноябрь 2005 г. – директор по персоналу группы компаний "Спортмастер", формировал принципы соцпакета). По его словам, нередко реальных пользователей опцией соцпакета в 6-7 раз меньше, чем число тех, кто ее заказывал. Молчанов рассказывает, как директор одного из фитнес-клубов нахваливал корпоративных клиентов: абонементы выкупают сразу на год вперед, а заниматься ходит в лучшем случае десятая часть желающих. Однако отмена даже самой непопулярной льготы может вызвать чье-то возмущение, не говоря уже про опцию, которая любима всем коллективом, предостерегает Варламова.

Не всем и не все

Внедрять льготу надо не по прихоти сотрудников – тем более что всем не угодишь, а для решения бизнес-задачи, констатирует Молчанов. И принцип "всем сестрам по серьгам" здесь неприменим. По мнению Варламовой, опция соцпакета сотрудника должна зависеть от фактора, важного для компании: "Для нас это удержание сотрудников, а значит, нам в первую очередь важны их опыт и знания". Например, на абонемент в фитнес-клуб смогут рассчитывать люди, проработавшие в Ozon.ru не менее трех лет, делится планами Варламова. К стажу логично привязать и размер компенсации, которую берет на себя компания: от трех до пяти лет – 50% стоимости абонемента, более пяти лет – 80%. Кстати, в Ozon.ru полис ДМС тоже направлен на воспитание в работниках постоянства – он выдается лишь тем, кто проработал в компании год. Я бы и треть оплаты за страховку перенесла на сотрудников, признается Варламова. Но уже поздно – все привыкли, что она для работника не стоит ни копейки.

Система кафетерия

Вложив в соцпакет собственные деньги, человек ценит его больше, считает Молчанов. С ним согласен Руслан Ильясов, HR-директор металлургической компании "Alcoa-Россия". В "Alcoa-Россия" за санаторное лечение работник должен заплатить от 30% до 50% стоимости путевки, отмечает он. Разумным эксперты считают и дифференцированный подход к формированию соцпакета. Вполне естественно, если ценному сотруднику будут предложены дополнительные опции соцпакета, добавляет Молчанов. Например, оплата поликлиники, не входящей в список ДМС, поиск няни для ребенка (если ценный кадр – молодая мама). Индивидуальный подход сказывается и на экономии средств, уверен Иванов. Не пустить деньги на ветер помогают и регулярные опросы персонала уже после внедрения льготы. Иванов вспоминает, как в одной региональной торговой компании, где средний возраст персонала 22-30 лет, вместо ДМС стали оплачивать мобильную связь и бензин.

В идеале у человека должна быть возможность выбирать опции соцпакета в установленных рамках – так называемая система кафетерия, полагает Варламова. В 2006 г. эксперты Ernst & Young впервые включили в вопросник для работодателей пункт о наличии "кафетерия льгот". Лишь 3% компаний – респондентов E&Y имеют эту опцию.

Тренировать привыкание

Работодателю придется потратить силы и время, чтобы адаптировать соцпакет и персонал друг к другу. Сотрудники могут требовать полис ДМС, а потом им не пользоваться, делится наблюдениями Молчанов. А Иванов приводит пример, когда в компании сотрудники узнали о новой льготе через полгода после ее запуска. Все это время приказ об утверждении висел на стене. Первый контрольный "замер" нужно сделать через три месяца, говорит Молчанов. Если за этот срок льготой стали пользоваться половина сотрудников, опция в процессе внедрения. Если не более четверти, правильнее ее свернуть.

Главное, не надо пытаться соцпакетом вдохновлять работников на подвиги. Это скорее якорь, который удерживает людей в компании. Причем он крепче держит тех, кто имеет невысокую зарплату, уточняет Варламова. А мотивировать персонал эффективнее премиями и соревнованиями по выявлению лучшего.

Статья 6. Дряхлов Н., Куприянов Е. Системы мотивации персонала в Западной Европе и США

Источник: Журнал "Проблемы теории и практики управления" – www.uptp.ru

НИКОЛАЙ ДРЯХЛОВ

доктор философских наук, профессор,

директор Российско-Германской образовательной программы

предпринимательства, бизнеса и менеджмента МГУ

ЕВГЕНИЙ КУПРИЯНОВ

консультант по управлению персоналом компании "Aladdin R. D."

- *В современном менеджменте все большее значение приобретают мотивационные аспекты*
- *Для мотивации сотрудников компании используют как финансовые, так и нефинансовые методы вознаграждения*
- *Заметная роль отводится способам мотивации, не имеющим отношения к материальным поощрениям*

Проблема мотивации и стимулирования имеет свою историю в нашей стране. Во времена СССР, начиная со знаменитой НОТ, постоянно шли эксперименты в этой области и опыт передовых коллективов стремились тиражировать по всей стране. Постоянно анализировалась западная и американская классика – Маслоу, Герцберг, Аргирис, Мак-Грегор и др. В конце 70-х-начале 80-х гг. прошлого века много внимания уделялось анализу системы человеческих отношений, человеческого фактора, особенно на опыте “Дженерал Моторс”, IBM, японских “кружков качества”. Во второй половине 80-х – начале 90-х гг. привлекли внимание статьи по анализу концепции ESOP – Employee Stock Ownership Plan. Однако в последние 10-12 лет в теории и практике мотивации и стимулирования труда наблюдалось почти полное затишье. Отечественная социология труда и особенно некогда процветающая промышленная социология почти сошли на нет.

Сейчас вместе с процессами экономического роста и относительной стабилизации в экономике России обозначился существенный перелом в этой сфере. Государственные, частные, корпоративные предприятия на практике почувствовали, что развитие и успех рыночных отношений невозможен без интеграции в “глобальные лихорадочные усилия” по поиску новых современных форм мотивации и стимулирования труда. В то же время во многих странах Западной Европы и в США мотивационные аспекты управления персоналом компаний и фирм приобрели большое значение, и эти методы и опыт мотивации могут быть с успехом перенесены на российскую почву.

Поиски новых форм мотивации труда в странах Западной Европы

В качестве примера европейских исследований по данной проблематике можно привести исследования мотивации труда в Финляндии, выполненные Тапани Алкулой. Он замечает, что для работников организация, в которой они трудятся, является местом проведения значительной части времени и поэтому представляется интересным окружением, в котором хотели бы работать люди, и их ожидания по поводу работы. Весь универсум таких ожиданий автор обозначает понятием “ориентация на работу” (“work orientation”). Эта проблема имеет два аспекта.

I. *Количественный аспект* – какое место в жизни занимает работа или “центральность работы” (“centrality of work”). Алкула выделяет несколько доминант, определяющих его:

а. Рабочее время. Автор делает важную оговорку, что было бы неправильно говорить о прямой корреляции рабочего времени и места, которое работа занимает в жизни.

б. Семейный статус. Чем большее значение имеет семья (если она есть), тем меньшее внимание уделяется работе, и наоборот.

в. Половой аспект. Влияние пола может быть интерпретировано как индикация традиционных половых ролей не только внутри семьи, но и в более общем смысле как показатель полового женского или мужского самосознания, самоидентификации независимо от семейного статуса.

Рассматривает также проблему соотношения работы и досуга. Здесь используются данные по Швеции и Финляндии, которые показывают, что в обеих странах значение работы в жизни имеет тенденцию к снижению. В Швеции это ведет к увеличению роли досуга, а в Финляндии из-за сильной протестантской этики – к повышению роли семьи.

II. *Качественный аспект*. Здесь используется понятие “работа для вознаграждения” и ставится вопрос, какого рода вознаграждение превалирует. Для разработки этой проблемы Алкула кратко обращается в прошлое. Для древних греков, по его мнению, работа не была чем-то унижительным, так как она была естественна и приносила пользу, красоту и счастье; но для афинянина была бы бессмысленной идея считать работу самоцелью.

Алкула делает следующее любопытное сравнение: он вычисляет индекс “рабочих усилий” по следующей формуле:

$$s = w/c,$$

где w – количество рабочих дней, s – общее количество дней. У животных этот индекс равен приблизительно 1, у жителей пустыни Калахари 0,11 – 0,31, а у стандартной европейской семьи (два взрослых – два ребенка) – 0,36.

Существуют три основных типа ожиданий от работы – инструментальные, ценностные и социальные. Под инструментальными Алкула прежде всего понимает различного рода материальные стимулы, например обеспечение нормальных условий существования; под ценностными – разного рода желания, которые в целом можно охарактеризовать как моральное удовлетворение, а под социальными – желание, работая, выполнять определенную функцию в обществе.

Проведено интересное исследование, в ходе которого респондентам задано два вопроса. В первой части опроса респондентов просили назвать качественные характеристики идеальной работы. Названы следующие: независимость от других; разнообразие; возможность видеть результат; возможность приносить пользу обществу; хорошие отношения с коллегами; высокий заработок; легкость работы; возможность творчества; отсутствие стресса; возможность роста; содержательная часть работы как самоцель. Выяснилось, что для женщин больше, чем для мужчин, важна польза работы и социальные аспекты, для “серых воротничков” по сравнению с “белыми” – высокий заработок и легкость работы.

На второй вопрос: “Назовите черты работы, которой Вам менее всего хотелось бы заниматься” получены следующие ответы: монотонность; плохие, вредные для здоровья условия работы; стресс, неудобные рабочие часы; недостаток свободы; плохие отношения в коллективе; работа, которая не нравится; невозможность видеть результат работы; низкий заработок; невозможность карьерного роста; бесполезная для общества работа; недостаток творчества. Наконец, менее 1% сказали, что им бы подошла любая работа.

Теперь обратимся к конкретным методам мотивации персонала.

Система PFP в США и Западной Европе

Для разрешения проблем соответствия эффективности деятельности сотрудника и размера получаемой им зарплаты используется система “Pay for Performance” – “плата за исполнение” (далее, для удобства – PFP). Под PFP понимается применение любых способов оплаты труда, при которых вознаграждение, получаемое работником, зависит от индивидуальных и групповых различий в выполнении деятельности. Это конкретно выражается в системе гибкой оплаты труда, системе переменной оплаты, системе “fat cat”. Согласно данным, полученным в 1999 г. *23rd Annual Hewitt Associates Salary Increase Survey*, за предшествовавшие шесть лет процент средств, которые компании направляли на PFP-программы, увеличился на 50%.

Существует множество типов *гибких схем оплаты труда*. Упомянем основные из них.

1. Комиссионные. Это, пожалуй, самая простая и одновременно самая старая PFP-схема. Суть ее в том, что сотрудник (прежде всего это относится к агентам по продаже) получает определенный процент от сумм, которые ему платят клиенты при покупке у него товаров. Комиссионные могут использоваться как в сочетании с базовым окладом, так и независимо от него, полностью составляя заработную плату сотрудника. Хотя комиссионные и являются наиболее “прямой” PFP-схемой, пик их популярности, безусловно, остался в прошлом (так, из крупных рекламных компаний США их использует только *Walt Disney Co.*)

2. Денежные выплаты за выполнение поставленных целей. Это наиболее распространенный тип PFP-планов (по некоторым данным, вознаграждения такого рода использует 61% компаний, применяющих PFP). Такие выплаты (было бы адекватно называть их премиями) в целом осуществляются при соответствии работника некоторым заранее установленным критериям. Среди них могут быть экономические показатели, показатели качества, оценка сотрудника другими лицами. Каждая компания устанавливает собственные цели такого рода, и иногда они бывают весьма необычными. Так, например, совершенно неожиданно нововведение, примененное в компании *United Airlines Inc.* Начиная с 2000 г., размер вознаграждений, которые получают менеджеры компании, будет частично зависеть от

удовлетворенности трудом рядовых сотрудников *UAI*. Эта удовлетворенность будет измеряться независимой аудиторской организацией. В настоящее время даже ведутся разговоры о введении PFP-схем при оплате труда учителей в зависимости от успеваемости их учеников.

3. Специальные индивидуальные вознаграждения в качестве признания ценности того или иного работника. Во-первых, это могут быть специальные премии, выплачиваемые сотрудникам за владение навыками, остро необходимыми компании в настоящий момент (так называемые *hot skills*). Во-вторых, это могут быть премии за верность компании, которые получают сотрудники, проработавшие в организации определенное количество времени. Такие премии могут выплачиваться и специалистам, уход которых очень нежелателен для компании. В-третьих, это могут быть премии "звездам" компании.

4. Программы разделения прибыли. При такой схеме сотрудники получают определенный процент прибыли компании. Такие схемы могут использоваться двояко. С одной стороны, эти программы могут применяться как индивидуальные вознаграждения, и в таком случае при хорошем выполнении своей работы сотрудник получает заранее оговоренный процент прибыли. С другой, компания может установить схему разделения прибыли для всех сотрудников (или для отдельно взятого подразделения): в таком случае это не способ вознаграждения за отличную работу, а способ психологического объединения работников компании.

5. Акции и опционы на их покупку. При такой схеме формально сотрудник никаких выплат в форме "живых" денег не получает. Вместо этого совет директоров компании принимает решение о безвозмездном предоставлении сотруднику в собственность определенного числа акций, либо просто о предоставлении ему права приобрести пакет акций оговоренного размера.

Плюсы PFP очевидны. Тесная связь вознаграждения, которое получает сотрудник, с эффективностью его деятельности приносит дивиденды и сотруднику и компании. По некоторым данным, типичная PFP-программа повышает организационную продуктивность на 5 – 49%, а доходы сотрудников – на 3 – 29%. Работник получает возможность заработать большее количество денег при условии хорошей работы, а также ориентиры для оценки своей эффективности. Компания же получает мотивированных сотрудников: люди стараются сделать больше, чтоб заработать больше, а тех, кто не выдерживает конкуренции, заменяют новые сотрудники с подходящей философией.

Необходимо упомянуть несколько пунктов, которым должна следовать компания для эффективного применения подобных методов. Во-первых, это *оценка организационной культуры* использования PFP. Во-вторых, *анализ ситуации на рынке*. Помимо обязательного знания среднерыночной зарплаты специалистов компания должна отдельно поощрять сотрудников, обладающих навыками, остро необходимыми в данный момент. В-третьих, это *оперативность действий*, под которой понимается как отсутствие затяжек с выплатами, так и регулярный аудит существующих PFP-планов и при необходимости их пересмотр. В-четвертых, *долгосрочность внедряемых программ*. Сотрудники должны чувствовать, что PFP – это не единовременный способ повышения мотивации, а долгосрочные инвестиции в человеческий ресурс. В-пятых, *премирование "звезд"*, т.е. тех работников компании, без которых эффективность ее работы оказывается под угрозой. В-шестых, *наделение менеджеров полномочиями*. В некоторых компаниях (таких, например, как *MCI*) система менеджмента является сильно децентрализованной и менеджеры получают в свое распоряжение денежный пул, который они далее самостоятельно распределяют между своими сотрудниками. И, наконец, *экспериментирование*. Ярким примером творческого подхода к реализации системы PFP является схема "оплата против риска", которую используют сотрудники компании *Xerox*, занимающиеся информационными технологиями. Для того чтобы получать бонусы за свою работу, они отказываются от определенного процента своей заработной платы, но при эффективной работе они получают сумму как минимум вдвое большую, чем та, от которой они отказались.

Конечно же, существуют и пункты, по которым критикуют PFP. Но подавляющая часть этой критики направлена не на систему как таковую, а на неудачные способы ее применения. Часто сомнению подвергается тот факт, что вознаграждение сотрудника во многом определяется субъективным мнением менеджера, которому сложно установить и описать значимые различия между хорошо выполняющими свою работу подчиненными. Это, безусловно, одна из главных трудностей, возникающих при PFP. Чтобы

преодолеть ее, компания должна использовать независимые методы оценки, не базирующиеся исключительно на личных симпатиях и антипатиях. Второй пункт критики в том, что PFP, по мнению некоторых исследователей, наносит непоправимый удар по командной работе, порождая ненужную конкуренцию среди сотрудников (хотя сейчас все чаще применяются именно "командные вознаграждения"). Критикуют PFP и по некоторым другим поводам. В то же время данная система приносит организации большие дивиденды в виде высокой мотивации сотрудников, роста отдачи от них и как итог увеличение прибыли всей компании.

Нефинансовые вознаграждения

Речь идет о тех способах вознаграждения сотрудников, которые часто становятся решающими при выборе места работы и составлении впечатления о нем. Много заплатить сейчас может большое количество компаний. Другой вопрос в том, будет ли эта высокая оплата поддерживаться другими – нематериальными (нефинансовыми) – категориями вознаграждений. И часто этот вопрос становится решающим. Под нематериальными, а точнее, нефинансовыми вознаграждениями подразумевают все методы, не касающиеся непосредственно оплаты труда, которые компании используют для вознаграждения своих сотрудников за хорошую работу и повышения их мотивации и приверженности к фирме.

Существует огромное множество различных нематериальных вознаграждений. Уже отмечалось, что каждая фирма может конструировать свои собственные PFP-программы, но нефинансовых вознаграждений это касается даже в большей степени. Поэтому общепризнанной классификации нефинансовых вознаграждений не существует и перечисляемые системы являются наиболее распространенными.

Во-первых, льготы, связанные с графиком работы. Прежде всего это меры, связанные с оплатой нерабочего времени сотрудника (праздничные дни и отпуск, период временной нетрудоспособности, перерывы на обед и отдых). Крайним случаем льгот такого рода является оплата декретного отпуска. Кроме того, это предоставление сотруднику гибкого графика работы. И, наконец, весьма популярной в последнее время является система "банка нерабочих дней". Сотруднику предоставляется некоторое количество дней в году, которые он может не работать (обычно это количество складывается из нормы отпуска и разумного количества отгулов), и он получает возможность воспользоваться нерабочими днями по своему усмотрению.

Во-вторых, материальные нефинансовые вознаграждения. В этот блок входят все материальные стимулы, которые использует компания. Прежде всего это различные подарки, которые фирма делает своим сотрудникам. Это могут быть небольшие сувениры, более крупные подарки как символ важности сотрудника для фирмы, семейные подарки (например, окорок на Пасху или индейка на Рождество в американских компаниях), к дню рождения, билеты в театр, подарки по случаю рождения ребенка. Кроме того, сюда же относятся различные финансовые "послабления" сотрудникам. Это в первую очередь оплата медицинской страховки, а также ссуды по льготной программе и скидки на приобретение продукции компании.

В-третьих, различные общефирменные мероприятия, не касающиеся непосредственно работы. Это внутрифирменные праздники, посвященные значимым событиям (юбилею фирмы, выпуску новой модели продукции и т.д.). Кроме того, различные мероприятия, на которые работники имеют право приглашать свои семьи (Новый год, День независимости), загородные и экскурсионные поездки, устраиваемые компанией. К этой же категории мы бы отнесли оплачиваемые централизованные обеды и практикуемые некоторыми фирмами вечеринки а-ля фуршет после окончания рабочего дня.

В-четвёртых, тип вознаграждений, которые мы бы назвали "вознаграждения-признательности". Эта категория нематериальных вознаграждений является, на наш взгляд, самой значимой. Прежде всего это элементарные комплименты сотрудникам за их работу. Естественно, что многие компании (особенно крупные) не ограничиваются лишь устной похвалой. Не считая упоминания в средствах массовой информации и фотографий на видных местах, они пытаются увековечить работу своих

сотрудников другими способами. Так, например, в компании Walt Disney Co. применяется следующая практика: на центральной улице парка Disneyland окна кафе посвящают наиболее ценным работникам, а в компании Southwest Airlines выпущен специальный самолет в честь сотрудников компании (внутри аэробуса увековечены их имена). В результате успехи Walt Disney Co. общеизвестны, Southwest Airlines отличается самой низкой текучестью кадров среди подобных компаний.

В-пятых, вознаграждения, связанные с изменением статуса сотрудника. В этот блок входит не только повышение в должности, но и обучение сотрудника за счет фирмы (за которым часто следует повышение в должности); приглашение сотрудника в качестве выступающего или лектора (такой вид вознаграждения говорит о высокой оценке его профессиональных качеств и предоставляет ему возможность попробовать свои силы в новом качестве), предложение участвовать в более интересном или материально выгодном проекте (для организаций проектного типа), а также возможность использования оборудования компании для реализации собственных проектов.

В-шестых, вознаграждения, связанные с изменением рабочего места. В этот блок входят все те меры, которые ведут к изменению технической оснащенности рабочего места сотрудника и его эргономики (перенос рабочего места, выделение отдельного кабинета, наем секретаря, предоставление дополнительного офисного оборудования), а также предоставление сотруднику служебного автомобиля.

В последнее время ясно очерчивается тенденция к системному использованию нефинансовых вознаграждений. Во многом (особенно в крупных компаниях) это происходит под давлением профсоюзов, во многом – из-за объективной необходимости удерживать квалифицированных сотрудников и привлекать новых исполнителей. Эта тенденция привела к возникновению системы “пакета услуг”. При ее использовании сотрудник получает возможность выбора из некоторого количества различных вознаграждений то, в чем он максимально заинтересован в настоящий момент.

Делегирование полномочий

В последние десятилетия практически все компании применяют делегирование полномочий (“empowerment”). Под этим понимают такой процесс, при котором часть обязанностей, ответственности и полномочий по принятию решений передаются на более низкий уровень организационной структуры. На практике это означает, что представитель более высокого уровня передает ответственность за решение какой-либо проблемы и властные полномочия для ее решения какому-либо сотруднику (или группе сотрудников) более низкого уровня. В отношении делегирования полномочий применяют показатели его объема (круга вопросов, в отношении которых осуществляется делегирование) и полноты (степени, в которой исполнителю передается право выполнения определенных функций).

Простейший пример делегирования полномочий, когда менеджер распределяет объем работы, который поручен подразделению, между сотрудниками подразделения. Кроме того, может возникнуть ситуация, при которой сотрудники получают право в определенных ситуациях действовать и принимать решения (в том числе финансовые) без консультаций с начальством. Даже на производстве, где, казалось бы, деятельность каждого работника строго регламентирована, может применяться делегирование: широко распространенные в последнее время “кружки качества”, в которых работникам выделяются функции управленцев по совершенствованию системы производства для повышения качества выпускаемой продукции.

Вопрос о необходимости делегирования полномочий давно уже решен в западных компаниях. Во-первых, это мощный стимул для повышения мотивации сотрудников: они, с одной стороны, чувствуют, что компания внимательна к ним и доверяет их компетентности, а с другой, удовлетворяют потребности за счет расширения объема своих полномочий при сохранении прежнего должностного статуса. Во-вторых, это эффективный способ повышения потенциала сотрудников путем реализации их способностей не только в основной деятельности. В-третьих, делегирование полномочий необходимо для эффективного функционирования организационной структуры в современной динамичной среде. Менеджер физически не в состоянии контролировать выполнение всех обязанностей, возложенных на подразделение, и поэтому

решающая роль отводится его подчиненным, которые должны овладевать навыками самостоятельных действий. Менеджер в такой ситуации выступает как координатор процессов, происходящих в подчиненном ему подразделении.

Тем не менее, на пути эффективного применения делегирования полномочий встают разного рода барьеры. К ним относятся традиции организации, недоверие менеджера к качествам исполнителей, низкая нагрузка самого менеджера и отсутствие четкого плана действий со стороны менеджеров. В то же время изменчивость рынка делает необходимым преодоление этих барьеров.

Статья 7. Приятные компании

Источник: <http://www.vz.ru/top2/>

Институт Европы составил рейтинг ста компаний, где служащим приятнее всего работать. В корпорациях, которые попали в первую десятку, дирекция не только заботится о рабочей атмосфере для сотрудников, но и помогает им устроиться в жизни. Помимо этого дополнительно оплачиваются отпуска или медицинское обслуживание, работники имеют возможность иногда работать из дома или даже трудиться по свободному графику. Естественно, отдача от работников максимальная.

Например, в Соса-Сола лучше всего работать в итальянском филиале корпорации. Бесплатные обеды, бесплатные билеты на футбольные матчи, которые спонсирует компания, бесплатные занятия фитнесом – далеко не полный список тех благ, которые дает итальянская Соса-Сола своим служащим.

Компания берет на себя

Лидером этого года стало греческое подразделение американской компании Colgate Palmolive. Ежедневно от 20 до 30% сотрудников обладают правом работать из дома либо по свободному графику. Всем им предоставляется возможность продолжить образование (за счет компании), причем программа разрабатывается для каждого сотрудника индивидуально. Декретный отпуск установлен в 24 месяца, тогда как по уставу он не должен быть меньше 15 месяцев. Помимо этого, каждому сотруднику полагается дополнительный ежегодный отпуск.

Естественно, что все вечеринки и корпоративные мероприятия также оплачиваются из бюджета компании. По итогам года служащие получают в подарок DVD-плееры или мобильные телефоны. Отдача работников не заставляет себя ждать – почти 40% из 270 работников этого филиала работают в компании уже 15 лет, а количество взятых отгулов – минимально.

Также в десятке лучших оказались некоторые европейские подразделения американского гиганта Microsoft, в частности, филиалы в Финляндии, Франции, Италии, Нидерландах, Норвегии, Португалии, Швеции и Великобритании. Все они обеспечивают те “блага”, которые дает материнская компания – обучение, дополнительный отпуск и т.д. Например, во Франции деньгами, выделенными на корпоративные праздники, распоряжаются все служащие, а не только руководство.

А в португальском филиале Microsoft все сотрудники при желании могут работать дома. Но если же приходится засиживаться на работе, то оплату няни для детей и их питание берет на себя компания.

Все остальные европейские компании, попавшие в первую десятку рейтинга, не так популярны, как Colgate Palmolive или Microsoft. Но некоторые их правила заставляют немного завидовать их работникам. Например, в англо-бельгийской Bain & Co есть свой штатный доктор, проверяющий сотрудников перед работой и советующий им правильные диеты или спортивные занятия.

В бельгийской Coffinitto как только появляется новый работник, весь персонал (около ста человек) корпорации “для того, чтобы он лучше влился в коллектив”, уезжает на уик-энд на турбазу.

Естественно, все за счет фирмы. А в немецкой ConSol software каждый сотрудник по итогам года получает определенный процент от общей прибыли компании. Помимо этого, каждый год в совет директоров входят по два простых работника, не владеющие долями в корпорации.

Включая руководителя

Среди других компаний, попавших в сотню лучших, значатся филиалы таких гигантов, как Coca-Cola, Pepsi, Dell (представительство в Норвегии), General Electric (Португалия), E.ON Ruhrgas (Германия), eBay (Германия), Google (Ирландия) и др.

Например, в Coca-Cola лучше всего работать в итальянском филиале корпорации. Бесплатные обеды, бесплатные билеты на футбольные матчи, которые спонсирует компания, бесплатные занятия фитнесом – далеко не полный список тех благ, которые дает итальянская Coca-Cola своим служащим.

У вечного конкурента Coca-Cola компании Pepsi наиболее благосклонная политика к работникам во Франции. На рабочем месте здесь разрешается смотреть телевизор, играть в настольный футбол, а корпоративный сайт расскажет о личных и рабочих успехах каждого служащего всему филиалу, включая руководителя. Причем чем успехи серьезнее, тем выше шансов, что позовут в дирекцию решать стратегические планы всего представительства.

Помимо бесплатных йогуртов, работники испанского филиала Danon имеют оплачиваемые телефоны, дополнительный отпуск и "совместное управление" представительством – стратегические вопросы здесь решаются, учитывая мнение всех работников того или иного подразделения. А раз в два года Danon устраивают футбольные турниры между своими европейскими подразделениями. В прошлом году победителями стали именно испанцы.

Большинство из компаний, попавшие в рейтинг, – небольшие: из 100 корпораций 51 имеет штат менее 250 человек. 33 компании – от 250 до тысячи сотрудников и только 16 компаний имеет в штате более тысячи сотрудников.

Хрестоматийные статьи по тематике курса

Статья 1. Кирьянов А.В. Виды инвестиций в человеческий капитал и их эффективность

Источник: www.cfin.ru – http://www.сhtivo.info/index.php?position=0&article=vidi_investitsiy_v_chelovecheskiy_kapital_i_ih_effektivnost

В отечественной экономической литературе дореформенного периода идея анализа экономической отдачи от созидательных способностей человека не нашла должного отражения. Теория человеческого капитала исходит из того положения, что капитал - это некоторый запас благ, который накапливаясь, приносит доход благодаря инвестициям. Следовательно, теория человеческого капитала предполагает определенную взаимосвязь, например, между уровнем образования, физическим здоровьем, качеством обучения, объемом производственного опыта и заработной платой.

Как отмечают теоретики человеческого капитала, расходы, увеличивающие производительные качества и характеристики индивида, "можно рассматривать как инвестиции, ибо текущие издержки осуществляются с тем расчетом, что эти затраты будут многократно компенсированы возросшим потоком доходов в будущем".

Применение термина инвестиции к затратам на формирование качественно новой рабочей силы способствовало отходу от восприятия этих расходов как потребительских. Данные затраты были признаны как производительные, так как вложения в человека приносят ощутимый долговременный экономический эффект.

К. Макконнелл и С. Брю выделяют следующие виды инвестиций в человеческий капитал:

- расходы на образование - включая общее и специальное, формальное и неформальное, подготовку на рабочем месте;
- расходы на здравоохранение, складывающиеся из расходов на профилактику заболеваний, медицинское обслуживание, диетическое питание, улучшение жилищных условий;
- расходы на мобильность, благодаря которым работники мигрируют из мест с относительно низкой производительностью в места с относительно высокой производительностью 1.

По мнению Г. Беккера, Л. Туроу, Т. Шульца, к инвестициям, развивающим созидательные способности индивидов относятся формальное и неформальное образование, подготовка на производстве, медицинские услуги и исследования в области здравоохранения, расходы на оптимизацию миграции, поиск информации о состоянии экономики.

В западной экономической литературе существует несколько подходов относительно основы формирования созидательных способностей человека. Так Г. Беккер, Д. Минцер, Т. Шульц и др., основой созидания человеческого капитала считают человеческую деятельность, в отличие от них Л. Туроу и С. Боулс, А. Аулен рассматривают формирование человеческого капитала в тесной взаимосвязи с человеческим временем.

Так Л. Туроу отмечает, что "индивидуумы представляют собой гласный источник ресурсов для инвестиций в человеческий капитал. Они вкладывают человеческое время и финансовые ресурсы... Каждый индивид располагает некоторым первоначальным запасом человеческого времени. Это главный актив человеческого капитала, который позволяет приобретать другие человеческие активы". Этой же точки зрения придерживается и С. Боулс, который кроме вещественных и денежных инвестиций учитывает "продолжительность времени, посвященного учащимся этим вложениям".

В тоже время сторонники первого направления считают, что человеческий капитал - это производительные способности индивида, используемые для производства товаров и услуг. При этом человеческий капитал рассматривается как определенный запас, который производит трудовые услуги. И этот запас состоит из двух частей. Первая включает качества и способности человека, участвующего в производстве самого человеческого капитала. Вторая - представляет "услуги, которые предлагаются на рынке и являются вложением в производство другие предметов и услуг".

К основным видам деятельности Т. Шульц относит: "Школьное образование, обучение на рабочем месте, укрепление здоровья и т.д. Каждая из них - это инвестиционная деятельность, развивающая человеческий капитал". А затраты, определяющие будущий денежный и материальный доход расцениваются как инвестиции в человеческий капитал. Понятие "время" при этом рассматривается не как вложения в индивида, а в качестве единицы учета деятельности человека .

Оригинальный подход к изучению этой проблемы разработал Дж. Кэндрик. Все виды инвестиций он классифицировал следующим образом:

- вещественные, воплощенные в людях;2
- вещественные, не воплощенные в людях;
- не вещественные, воплощенные в людях;
- не вещественные, не воплощенные в людях ;

"Вещественный капитал имеет материальную, вещную форму, не вещественный капитал не имеет собственной материальной формы, он воплощается в вещественном капитале, повышая его качество

и продуктивность. Обе части совокупного капитала распределяются в свою очередь на капитал не воплощенный в людях и "человеческий капитал".

Вещественный капитал, не воплощенный в людях, охватывает факторы производства, которые включаются в понятие "богатство": здания, сооружения, земля и прочие естественные ресурсы, машины, оборудование длительного пользования, товарно-материальные запасы.

Вещественный капитал воплощенный в людях, является одним из главных признаков расширительной концепции Дж.Кендрика. К этому капиталу он относит затраты на формирование человеческого капитала, т.е. издержки воспитания детей до 14 лет, без учета затрат на их образование. К неимущественному человеческому капиталу Дж. Кендрик относит накопленные затраты на общее образование и специальную подготовку, часть накопленных затрат на здравоохранение и затраты на перемещение рабочей силы, а к неимущественному капиталу не воплощенному в людях - расходы, необходимые для накопления используемых в производстве знаний и практического опыта, включая знания, воплощенные в новых или улучшенных потребительских товарах, средствах производства, производительных процессах и системах. Эти расходы относятся к инвестициям, так как одни способствуют снижению издержек производства и увеличивают производительность труда, другие создают новые или улучшенные потребительские товары, которые служат удовлетворению потребностей.

Основными видами инвестиций в человеческий капитал предприятия являются инвестиции в специальную подготовку, физическое состояние и эмоциональное поведение работников. Автор предлагает их расширение с целевой ориентацией на формирование у работника чувства приверженности организации. Приверженность работника к организации можно разложить на следующие составляющие. Во-первых, член предприятия разделяет и делает своими собственными цели организации и ее ценности. Во-вторых, член организации стремится остаться на предприятии и сохраняет это стремление даже тогда, когда это может быть для него невыгодно. В-третьих, член организации готов не только стараться для нее, но, и если это надо, принести в жертву фирменным интересам свои личные.

Приверженность организации - это личная особенность каждого человека. Поэтому организация должна развивать и усиливать это расположение с помощью ряда приемов. Наиболее целесообразными из которых представляются следующие: установление размера заработной платы работникам в соответствии с результатами деятельности предприятия; введение гибкой системы дополнительного поощрения работников и социальных доплат, учитывающих их индивидуальные потребности. Например, долгосрочные кредиты, возможности повышения уровня образования в вузах как внутри страны, так и за рубежом, льготный режим работы. Работники по желанию могут выбрать виды дополнительного поощрения и в соответствии со своими запросами обновлять их.

В рыночной экономике сложной является проблема принятия решений об инвестициях. Рациональные инвесторы (государство, фирмы, семьи и индивид) будут вкладывать денежные средства только в том случае, если будут уверены, что риск от проекта будет минимальным и в будущем будет поток дополнительного чистого дохода от капиталовложений. С экономической точки зрения инвестиции будут оправданы, если они будут обладать достаточно высоким уровнем окупаемости.

Для определения эффективности человеческого капитала экономисты обращаются к технике анализа "издержки- выгоды*". Этот анализ делится на три этапа:

- идентификация выгод и их стоимостная оценка с учетом фактора времени;
- идентификация затрат и их стоимостная оценка также с учетом фактора времени;
- сравнение приведенных к одному моменту времени величин затрат и выгод.

В микроэкономических исследованиях центральной проблемой стала оценка экономической эффективности образования. Сторонники теории человеческого капитала считают, что экономические выгоды образования могут быть самыми разнообразными по форме. Так как неденежные и косвенные выгоды образования с трудом поддаются количественному измерению, экономисты основное внимание сосредоточили на его прямом денежном эффекте. Поэтому возникла необходимость определить вклад

образования в увеличение зарплат. "К структуре зарплат можно подходить по нескольким углам зрения, что в известной мере зависит от того, какие именно различия в заработной плате подлежат объяснению. При более традиционном подходе основное внимание уделялось неравенству в заработной плате между отраслями и делались попытки определить влияние профсоюзов, рыночных сил, географического месторасположения и других подобных факторов. Более недавний подход пытается объяснить их главным образом различиями в квалификации и образовании".

Согласно теории человеческого капитала заработную плату работника с определенным уровнем подготовки можно представить как состоящую из двух основных частей. Первая часть - это то, что он получал бы, имея нулевой уровень образования. Вторая - это доход на образовательные инвестиции:

$$Y_n = X_0 + RC_n,$$

Где

Y_n - зарплата человека, имеющего n лет образования;

X_0 - зарплата человека с нулевым образованием;

C_n - объем инвестиций в течение n лет обучения, т.е. накопленный человеческий капитал;

R - текущая норма отдачи вложений в образование.

Теоретики человеческого капитала исходят из представления о заработной плате как некоей слоистой структуре, где каждый слой связан с известным уровнем образования. Тот пласт зарплат, который соответствует данному уровню образования, и есть денежный доход от него. Так, например, экономический эффект от высшего образования будет равен разнице в пожизненных зарплатах двух лиц - одного, закончившего высшее учебное заведение и другого, получившего среднее образование.

В состав издержек образования, помимо прямых расходов на образование экономисты включают "потерянные зарплатки". Это зарплатки, которые теряются учащимися из-за того, что в период обучения они лишены возможности работать и получать плату за свой труд. Потерянные зарплатки составляют около половины суммарных издержек обучения; в США их доля колеблется в пределах 50-60% общей стоимости высшего и среднего образования.

Различают частные и социальные нормы отдачи. Для оценки отдачи от государственных инвестиций в образование необходим учет всех социальных последствий (выгод и издержек) вложений в человека. Частные нормы отдачи показывают ценность образования для его непосредственных носителей. Работники с более высоким уровнем образования имеют и более высокие доходы. При оценке социальных норм отдачи необходимо учитывать разнообразные "экстернальные" эффекты, которые затрагивают не самих обучающихся, а остальных членов общества. Известно, что повышение образовательного уровня способствует ускорению НТП, улучшению качества жизни, росту благотворительности. Учет всех этих факторов в денежном выражении крайне затруднен, поэтому обычно в состав издержек дополнительно включаются государственные ассигнования на образование, а в состав выгод прирост налоговых поступлений за счет повышения образовательного уровня населения. В результате социальные нормы отдачи оказываются несколько ниже частных, поскольку образование широко субсидируется государством. В развитых странах эта разница составляет 1-3%. Недоучет внерыночных эффектов сильнее сказывается на точности социальных норм отдачи, поэтому частные нормы принято считать более надежным индикатором эффективности образования даже с точки зрения всего общества в целом, и они могут быть ориентиром и для государственных расходов на образование.

Инвестиции в человеческий капитал содействуют не только повышению доходов индивида, но и способствуют росту производительности труда. Сторонники теории человеческого капитала подходят к рассмотрению инвестиций в человека, основываясь на концепции "предельной полезности" и "предельной производительности".

Помимо того, что образование превращает человека в более производительного работника, оно развивает в нем предпринимательские эффекты, делает его более умелым организатором. Образование укорачивает временной лаг между открытиями и всеобщим применением, то есть оно сокращает разрыв

между теоретическим и практическим уровнем развития технологии. Естественно, что люди с высоким образовательным уровнем быстрее реагируют на изменения в науке и технике, они первые внедряют нововведения в своей производительной и потребительской деятельности.

В теории человеческого капитала проблема производственного опыта является одной из самых сложных при изучении процессов формирования рабочей силы. Общетеоретическая разработка проблем инвестирования производственного опыта принадлежит Г. Беккеру, которую усовершенствовал Дж. Минцер. Центральным моментом теории инвестирования подготовки на производстве является выделение, как отмечалось ранее, специальной и общей подготовки на производстве.

Эти виды подготовки инвестируются из разных источников и доходы от нее получают разные люди. Так, издержки по общей подготовке несут работники, а затраты по специальной - предприятия. Отсюда, доходы от общей подготовки получают рабочие в форме более высокой заработной платы, а от специальной - предприниматели в форме высоких прибылей. Величина пожизненных заработков не предопределяется самим выбором профессии, а представляет собой результат непрерывной цепи последовательных решений работника о дальнейшем инвестировании в самого себя.

Дж. Минцер оценил объем и эффективность инвестиций в общую подготовку на производстве в США. Он определил величину так называемой действительной заработной платы, которую имел бы работник при отсутствии подготовки на производстве. Она больше статистически наблюдаемой заработной платы на сумму годовых инвестиций в общую подготовку. Этим и определяется динамика заработной платы в течении жизни человека. Вложения в подготовку должны усиленно производиться в молодые годы, и они постепенно падают с ходом времени. Соответственно заработная плата невелика в молодости, ибо велики инвестиции на подготовку, затем она должна расти, так как вложения в подготовку сокращаются.

Накопление производственного опыта способствует быстрому и безболезненному переходу на новые технологии, и в тоже время этот процесс должен быть динамичным, а знания постоянно обновляться. Необходимость постоянной переподготовки работников сомнений уже не вызывает, часто переподготовка работника оказывается выгоднее, чем замена его. Так в США затраты на переподготовку одного инженера втрое меньше, чем поиск и прием на работу нового. Затраты на обучение квалифицированного рабочего в год составляют 12,5 тыс. долл., а затраты на переподготовку оцениваются в 10 тыс. долл. в год на одного человека.

Приведенные выше положения позволяют сделать следующие обобщения:

- только благодаря инвестициям формируется человеческий капитал и этим он подобен физическому капиталу;
- инвестиции в человеческий капитал оправданы, если они обладают достаточно высоким уровнем окупаемости и рентабельности;
- к основным видам инвестиций в человеческий капитал предприятия относятся специальная подготовка, физическое состояние человека, эмоциональное поведение сотрудников;
- в формировании человеческого капитала участвуют различные факторы: природные ресурсы, физический капитал и др., важнейшим фактором признается человеческое время, которое позволяет приобрести и накопить новые запасы активов человеческого капитала; доходность инвестиций в человеческий капитал прямо зависит от предстоящего срока его службы. Этим объясняется, почему его формирование выгодно осуществлять в начальный период жизни человека а по мере накопления человеческого капитала его доходность может возрастать" а не снижаться (как это характерно для физического капитала). Образование повышает эффективность человека не только в качестве работника, но и в качестве обучающегося, то есть ускоряет и облегчает процесс дальнейшего накопления знаний и навыков;
- потерянные заработки представляют собой основную часть инвестиций в человеческий капитал, и они учитываются наряду с прямыми издержками на образование; сопоставление выгод и издержек образования (с учетом фактора времени) позволяют оценить его экономическую эффективность; передача человеческого капитала может осуществляться неформально, в

процессе совместной деятельности его носителей. Проведенный анализ литературных источников позволяет, утверждать, что возникновение теории человеческого капитала является ответом на изменения макроэкономических тенденций, таких как технический прогресс, отраслевая перестройка, усиление конкуренции. Эти изменения в свою очередь оказали существенное влияние на хозяйственную деятельность предприятий в производственной, технической и социально-экономической сферах, и определили необходимость кардинальных изменений в теории и практике управления людьми в организациях. Управление людьми становится фактором, определяющим успех или неудачу предприятия. Сотрудники организации превращаются в конкурентное богатство, капитал предприятия, который необходимо размещать, развивать и мотивировать для достижения необходимых целей предприятия. Таким образом теория человеческого капитала выступает теоретическим обоснованием новых форм работы с кадрами предприятия.

Ссылки:

Макконел К.Р., Брю С.Л. Экономикс: принципы, проблемы и политика. - Т.2. - М: Республика, 1992. - 400 с.

Кендрик Дж. Совокупный капитал США и его формирование. - М.: Прогресс, 1978. - 275 с.

Статья 2. Frauenheim E. Succession Progression.

Источник: "Workforce Management", January 16, 2006, pp. 31-34 – <http://www.workforce.com/section/06/feature/24/24/94/index.html>

Развитие технологии планирования замещения должностей

Используя правильную технологию планирования замещения должностей, можно выстроить репутацию компании как привлекательного работодателя, а также спланировать, возможно, более важный момент - дальнейшие стратегические цели.

Done with the right technology, succession planning that reaches deep into the hierarchy can build a company's reputation as a great place to work and, perhaps most important, further strategic goals.

Angela Braly might still be writing legal briefs if it weren't for the succession-planning program at insurance giant WellPoint Inc.

In 1999, she was the top attorney at a company that was later bought by WellPoint. But she had bigger ambitions. Braly now serves as executive vice president, general counsel and chief public affairs officer for Wellpoint. She reports directly to CEO Larry Glasscock.

"I credit my success to the succession-planning process," Braly says of a program that includes computer software for tracking some 1,400 internal candidates as well as daylong conversations among executives about talent.

WellPoint, an Indianapolis-based firm with more than 42,000 employees, is one of many big companies making succession planning a higher priority and a catalyst for broader talent development. Companies increasingly recognize that preparing for high-level turnover and grooming new leaders are crucial, in part because business conditions in many fields are growing more turbulent.

The company, formed out of the 2004 merger between Anthem and WellPoint Health Networks, faces challenges such as hard-to-predict changes in health care regulations, potentially costly lawsuits and declining public sentiment toward health insurance companies. In this tough climate, it has outlined an ambitious five-year plan for making health care more affordable and becoming the most trusted partner in the field for consumers.

As Braly sees it, the same program that helped her achieve personal goals is vital to keeping a steady bead on the company's overall aims. Succession planning and strategic planning "go hand in hand," she says.

Work in progress

Succession planning at larger companies has gotten a shot in the arm in just the past few years, says human resources consultant Jim Walker. Firms have been transforming what in many cases were annual executive replacement plans done on paper into comprehensive leadership development programs that reach down into the ranks of middle managers, often with the aid of computer software.

"It's more a talent review," Walker says. "It's not so much filling the job as it is about reviewing the leadership talent and helping it progress."

Still, there's room for improvement. Lack of sound succession planning for CEOs in particular amounts to a "crisis," consultant Ram Charan argued in a 2005 *Harvard Business Review* story.

Recent research supports his view. In a 2003 study of succession management involving more than 270 organizations worldwide, the Corporate Leadership Council, a research firm, found that nearly 90 percent of the participants said succession management was "a top corporate priority for 2003." But just 6 percent said they were confident the systems they have in place "will do the job to build top-flight executive teams."

And according to a survey of 20 CEOs at large companies conducted by the authors of a recent *Harvard Business Review* article, almost half had no succession plans whatsoever for vice presidents and above.

Board members and CEOs tend to avoid the issue of succession planning, says Jeff Cohn, one of the authors of the Harvard Business Review article and managing partner at New York-based consulting firm Bench Strength Advisors.

"It can be a tender subject for even a skilled board to bring up," Cohn says. CEOs "don't like to plan for their retirement."

Charan points the finger at the amount of time boards have been spending on governance and fiduciary duties. "A packed agenda is the chief culprit," he writes.

Some companies, though, are putting succession management higher on the corporate agenda. For years, General Electric and IBM stood out as the standard bearers for smart leadership planning and development. Now such practices are proliferating. Energy utility Southern Co., for example, has juiced up its succession planning by identifying and grooming "high-potential" internal talent. In 2006, the company is moving its annual succession planning process from the end of the year--where it can get short shrift amid performance reviews and other tasks--to the spring.

"It's more a talent review," Walker says. "It's not so much filling the job as it is about reviewing the leadership talent and helping it progress."

- Jim Walker, HR consultant

And auto parts and services chain Pep Boys revved up its succession planning about a year ago with a software service that helps the company standardize performance reviews and share talent across divisions. The software, from provider SuccessFactors, cost about \$180,000 in its first year. But in the coming year, Pep Boys expects the figure to drop to \$130,000 and for the technology to pay for itself through more hiring from within. External hires cost Pep Boys about \$20,000 each, while internal hires cost about half as much.

The expense of hiring external candidates, combined with increased turnover in the corner suites, is helping to fuel the new focus on succession management. What's more, a recent study from consulting firm Booz Allen Hamilton concludes that "over their entire tenures, CEOs appointed from the inside tend to outperform outsiders" when it comes to returns to shareholders.

Succession planning also has become a bigger deal because of anxiety about baby boomers leaving the workforce. At Southern Co., 50 percent to 60 percent of the leaders are eligible to retire in the next five to

seven years. A decade ago, that number was closer to 20 percent. "Our business challenge has been to identify who is the next generation of leaders," says Jim Greene, the company's director of talent development.

Planning from the top

Company boards and officers should take planning for the future of the executive management team seriously and set the tone for a process that filters down to supervisors throughout the organization, says Bench Strength Advisors' Cohn.

Another key to smart succession planning, experts say, is an integrated program tied to a company's overall strategy. Ad-hoc approaches to succession management or leadership development--such as unfocused executive training--can add little value.

Installing software without taking a hard look at internal succession processes can be a wasted effort. On the other hand, companies seeking to extend succession planning to the mid-manager ranks all but require a computerized system with a database, Walker says. In the past, organizations may have wanted to track their lower leaders and create wise career development plans, he says, but with today's software "they actually do it."

WellPoint officials point to software from Pilat HR Solutions as one of the strengths of their program. Before the merger, Anthem lacked such a software system. That meant limited visibility for rising stars, says Judy Wade, who came from Anthem and is now WellPoint's director for executive development and succession planning. "It was really hard for one of our executives in the Northeast to know who the really talented people in the Midwest were," she says.

WellPoint asks its managers at the director level and above to enter into the Web-based system such data as educational background, what jobs they'd like a shot at and whether they'd be willing to move to various parts of the country. Supervisors of director-level and higher positions are asked to assess their direct reports' potential and approve career development plans. They also consider each individual's risk of leaving and the likely impact of their departure.

Armed with such information, the company holds what it calls "talent calibration sessions" that focus on planning for departures as well as the development of up-and-coming leaders. The annual sessions start with CEO Larry Glasscock and his executive leadership team. Results from that review are reported to the board of directors. The sessions--which can last a day or more--then cascade down through four levels of management.

Key to these discussions is candid talk about the company's talent, which includes managers contesting ratings given by their peers. "You need honesty," says Jean Hopper, vice president of talent management and organization development at WellPoint. "Garbage in, garbage out in this system."

WellPoint declines to provide details about the overall cost of its succession-planning program or the return on that investment. But the company cites an incident four years ago in which two top-level executive posts were filled internally thanks to the system. The company then "backfilled" each resulting vacancy with internal candidates, and used its succession-planning process to fill the cascading set of openings going down five management levels beneath the president. In part by avoiding external recruiting fees, WellPoint estimates it saved \$1 million.

The program isn't perfect. About 15 percent of the company's managers did not complete their online tasks in 2005, though Hopper expects the figure to get closer to the 99.8 percent compliance rate of WellPoint managers before the merger. In addition, Braly says the company can do more to allow people to win promotions without having to leave their home regions.

Maintaining strategic focus

WellPoint's succession planning and talent development likely will be tested in the coming years. The company, whose divisions include Blue Cross of California as well as dental and vision units, faces competition from rivals such as Aetna and Cigna. The health care field continues to be plagued by lawsuits. And ever louder calls for more government action on health care could lead to a dramatic business disruption for insurers like WellPoint.

What's more, even as it seeks to win the trust of health care consumers, the company is part of an industry viewed with increasing skepticism. In a Harris Interactive study published in 2005, just 40 percent of U.S. adults said health insurance companies do a good job of serving their consumers. That's up four percentage points from 2004 but a far cry from the 55 percent that said the industry was doing a good job in 1997.

WellPoint's succession-planning process is key to keeping it focused amid tumultuous business conditions, Braly says. She also sees a positive side effect to the succession-planning program. Talent-review discussions foster better teamwork overall, she says, because managers build trust as they share frank comments.

With examples like Braly, WellPoint's succession-planning and career development efforts also have earned high marks from advocates for women's advancement in corporations. For the past two years, the National Association for Female Executives has ranked the company in the top 10 firms for executive women. In 2005, it applauded WellPoint as being among the firms where the board of directors reviews succession planning with an eye toward gender equity.

Without effective succession planning, potential leaders like Braly can be overlooked, and end up leaving. Long-term plans are less likely to be realized. Done well, however, succession planning saves money, furthers strategic goals and builds a firm's reputation as a great place to work, Cohn says.

Barbara Lewis, director of training and consultancy at the Institute for Personality and Ability Testing in Savoy, Illinois, says companies often expect leaders to sweep in and save the day even though research shows that companies succeed when a CEO has others to lean on and learn from. That's what helps companies avoid falling prey to what she calls the myth of the hero CEO.

Leadership is rarely a solo ride.

Статья 3. Дистанционные технологии обучения

Источник: Журнал "Кадровый менеджмент", 12.03.2003 – www.hrm.ru

Дистанционные технологии – незаменимый механизм внутрикорпоративного обучения. Компании, которые начинают использовать его в работе своих тренинговых центров, никогда не отказываются от него впоследствии. Большинство компаний, анализируя итоги внедрения подобных систем сходятся в том, что результатом довольны и руководство компаний, для которых важно снижение затрат на обучение и повышение его эффективности, и сотрудники компании, получившие возможность учиться в удобное для себя время.

Рассмотрим подробнее примеры крупных всемирных корпораций, успешно внедривших системы электронного обучения.

IBM Mindspan Solutions

Филиалы компании IBM представлены практически во всех странах мира. Основанная более века назад, она известна своими инновационными изобретениями и широким спектром новых технологий и решений.

Ежегодно компания принимает на работу более пяти тысяч новых сотрудников. Каждый из них должен пройти пятидневное обучение, в процессе которого он получает знания об истории компании, о корпоративной культуре и стратегии. Этот курс, обязательный для всех новых людей, состоит из стандартных лекций и повторяется из года в год.

По мере развития бизнеса и увеличения числа сотрудников Компания столкнулась с серьезной проблемой. Филиалы IBM расположены во многих странах мира, но обучение сотрудников происходило в специальном центре. Огромные затраты на перелеты и организацию процесса заставили компанию

задуматься об использовании других форм обучения. Кроме того, если по разным причинам сотрудники не могли пройти курс в определенное для них время, то это создавало организационные проблемы для Компании.

Последний фактор, убедивший руководство IBM в изменении подхода к обучению, состоял в том, что быстрое развитие бизнеса компании сделало пятидневный курс недостаточным. Сложные технологии, разрабатываемые компанией, требовали более длительного и тщательного изучения. Однако бюджетные и организационные ограничения делали это невозможным.

В 1996 году Нэнси Льюис, директор по развитию бизнеса компании IBM, приступила к резким изменениям внутрикорпоративного обучения. Одним из главных шагов стало внедрение системы дистанционного обучения менеджеров, основанной на собственных программных продуктах (Learning Space). Четырехуровневая система включала в себя интерактивные учебные модули, курсы лекций, имитации бизнес-ситуаций и онлайн-общение с экспертами. Обучение занимало 26 недель в самостоятельном режиме, то есть **менеджеры могли выбирать для учебы удобное для себя время.**

Положительный эффект был незамедлительным. Теперь процент значительно более дорогого традиционного обучения составлял только 25% от общего объема. Создание учебных материалов основывалось на предыдущих наработках, что снижало затраты на создание контента. **Безусловным преимуществом стало более эффективное использование рабочего времени сотрудников и возможность учиться непрерывно.** При необходимости сотрудники могли прервать обучение на некоторое время.

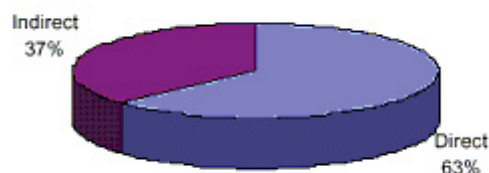
Общий анализ внедрения системы дал следующие результаты:

Общие выгоды: \$88, 185,000

Из них:

прямые доходы: 37%

косвенные доходы: 63%



Затраты на внедрение и обучения составили: \$5, 029, 712

Оценивая общую полезность (ROI – индекс полезности) аналитики компании IBM получили результат в **2284%**.

Результат превзошел все ожидания. По словам Bob MacGregor, менеджера отдела развития бизнеса компании IBM, "команда разработчиков нового решения нашла решение, максимально эффективное как для руководства компании, так и для ее сотрудников".

CISCO

Компания Cisco Systems – лидер в телекоммуникационной интернет-области. Продукты Компании гарантируют, что передача данных через интернет максимально надежна, быстра и безопасна. На их основе построены внутренние сети, применяемые в крупных корпорациях, общественных организациях и телекоммуникационных компаниях всего мира.

Компания была основана в 1984 году группой исследователей Стэнфордского Университета. Уже более двадцати лет CISCO создает самые передовые технологии работы мирового интернета. Ключевое слово в работе Компании – инновационность.

Телекоммуникационная область является крайне динамичной и постоянно требует выпуска новых продуктов, ассортимент и содержание которых быстро меняется. Для того, чтобы оставаться лидером в этой области необходимо следовать динамике развития рынка. При выпуске нового продукта необходимо рассказать о нем всем менеджерам по продажам, как тем, кто предлагает услуги компании в магазинах, так и тем, кто делает специальные презентации корпоративным клиентам. Сложность ситуации заключалась в том, что Компания должна была обучать не только своих менеджеров. Более 80 процентов продаж осуществляется через стратегических партнеров, поэтому вопрос обучения персонала компаний-партнеров становился ключевым для успеха всей деятельности.

Один семинар занимал пять дней, а общий объем обучения всех менеджеров новой тематике требовал более чем 200 учебных сессий. На определенном этапе CISCO столкнулась с тем, что своевременно обучать всех партнеров и менеджеров новым технологиям становилось все труднее, кроме того, традиционное обучение стоило слишком дорого.

Решением проблемы стало внедрение системы электронного обучения. У компании в арсенале было достаточно средств для их реализации. Собственные технологии доставки видео и аудио материалов, высокопроизводительное оборудование и каналы связи делали возможным реализацию самых сложных решений.

Компания создала три вида e-learning решений.

Field E-learning Connection. Для обучения менеджеров по продажам новым технологиям и продуктам Компании.

Enterprise Content Delivery Network (ECDN). Для обучения команд менеджеров по продажам, делающих презентации новых технологий и продуктов Компании.

Partner E-learning Connection. Для обучения партнеров новым технологиям и продуктам Компании.

В результате внедрения систем затраты Компании существенно снизились. Если, например, раньше обучение менеджеров для проведения презентаций обходилось Компании в \$1000-2000 в год, то благодаря программе ECDN эта цифра снизилась до **\$55**.

А затраты на обучение партнеров только за счет одной стоимости перелетов уменьшились на **\$1.5 миллиона** в год.

Dow Chemicals

Dow Chemicals – ведущая химическая компания, созданная в 1891 году. Имея сегодня годовой доход около \$28 миллиардов, Компания обслуживает потребителей в 170 странах мира. В Компании работает более 50 тысяч сотрудников.

В конце 90-х годов двадцатого века, через сто лет после своего создания, Компания начала реструктуризацию, целью которой было построение международной глобальной корпорации. Компания активно внедряла новые методы, был создан новый устав, сотрудники начали следовать новым принципам. Одной из главных задач руководства стало информирование персонала во всех офисах Компании и обучение сотрудников. Частые инциденты на производстве показали недостаточный профессионализм персонала, незнание техники безопасности. Для обучения и информирования персонала Компания внедрила систему, построенную на основе той, что существовала раньше в HR-департаменте.

Однако большинство сотрудников не пользовались этой системой. Старое решение показало себя как неэффективное, несмотря на то, что долгие годы именно таким образом осуществлялось

информирование об обучении, стратегии и событиях Компании. Во многом это объяснялось тем, что система не поддерживалась руководством на всех уровнях и не рекламировалась среди персонала.

Тем не менее, через некоторое время Компания снова вернулась к решению о внедрении системы дистанционного обучения.

Новый подход включал в себя три этапа:

1. Разработка решения для электронного обучения Learn@dow.now, основанного на web-технологиях
2. Создание специальных программ, облегчающих сотрудникам начало работы с учебным Порталом
3. Проведение специальных организационных мероприятий по пропаганде электронного обучения среди сотрудников Компании.

Между октябрём 2000 года и февралём 2001 обучение в электронной форме прошли более 40 тысяч сотрудников Компании. Курс длился в течение четырёх часов и включал элементы, необходимые для разных категорий сотрудников. В частности, работников производства обучали основам техники безопасности.

В результате повсеместного электронного обучения технике безопасности количество инцидентов на производстве сократилось за год на 25%.

Эффективность обучения увеличилась, при общем сокращении временных затрат.

По словам Лэрри Вашингтона, Вице-Президента Компании, "электронное обучение гораздо дешевле и эффективнее в большинстве случаев его использования".

Затраты на создание системы составили: **\$1,3 миллиона**

Экономия от внедрения системы в первые два года составила: **\$30 миллионов.**

Хрестоматийные статьи по тематике курса

Статья 1. Людковская А. Оценка "360 градусов": всегда ли это эффективно?

Источник: Журнал "Ведомости", [26.11.2002](http://www.hrm.ru/db/hrm/29221D7D66EF6D16C3256C7D003277DD/category.html)
<http://www.hrm.ru/db/hrm/29221D7D66EF6D16C3256C7D003277DD/category.html>

Координатор проектов Motorola Мария Глебова собиралась уйти из компании. Причиной были разногласия с начальником. Конфликт разрешился благодаря методу обратной связи "360 градусов". Эта система предполагает, что человека наряду с руководителем оценивают коллеги и партнеры. Они нашли работу Глебовой очень хорошей, и начальник был вынужден прислушаться к их мнению.

Метод "360 градусов" применяется во многих международных компаниях, среди них Procter & Gamble, McKinsey, Hewlett-Packard и др. Он подразумевает оценку сотрудника с четырех сторон: руководителем, подчиненными, клиентами и коллегами из других отделов. Чаще всего его оценивают четыре человека, хотя бывает, что участвуют 5 - 6 и более арбитров.

В Motorola "оценщиков" выбирает сотрудник вместе с менеджером, в Hewlett-Packard список арбитров составляет руководитель, а в "ЗМ" сотрудник выбирает их сам. Каждый из оценивающих высказывает свое мнение о профессиональных качествах коллеги в специальной анкете. Как правило, она состоит из 20 - 30 вопросов ("насколько хорошо человек умеет планировать время", "успешен ли в

проведении переговоров", "умеет ли вести за собой других" и т. п.). Обобщенные ответы позволяют сделать вывод, какие профессиональные навыки следует развивать каждому из сотрудников.

В одних компаниях, как, например, в Procter & Gamble, оценка по методу "360 градусов" помогает руководству принять решение о повышении зарплат. В других главная цель - получить развернутую характеристику на каждого из сотрудников. "Человек может демонстрировать разные модели поведения: с начальником он может быть одним, с клиентом - другим; поэтому оценка специалиста только его руководителем вряд ли будет полной", - объясняет директор по персоналу компании Motorola Алла Гридасова.

И, безусловно, "360 градусов" можно использовать в качестве действенного инструмента для саморазвития человека. К результатам этой оценки люди относятся с большим доверием. Мнение начальника может восприниматься в штыки, а оценка четырех разных людей волей-неволей заставляет задуматься, говорят специалисты. Методика помогает находить талантливых людей для кадрового резерва или просто разрешать конфликты, как в случае с Марией Глебовой из Motorola.

Прежде чем внедрять "360 градусов", необходимо определить цель, ради которой это делается. Далее нужно выстроить перечень приоритетных компетенций и подробно прописать каждую из них, объяснив, что вкладывается в понятие "лидерство" или "коммуникабельность". Следующий шаг - составление вопросов. Каждый вопрос должен быть максимально корректен и не оставлять лазейки для выплеска эмоций.

"При заполнении нашей анкеты сотрудник, назвав недостаток коллеги, обязан проиллюстрировать свое заявление фактами, - говорит менеджер по развитию персонала Procter & Gamble Владимир Химаныч. - К примеру, если человек заявляет, что у его коллеги проблемы с планированием времени, в отдельной графе он записывает: оцениваемый, допустим, не пришел на запланированную встречу такого-то числа". Как рассказала директор по персоналу "ЗМ" Елена Фадеева, в этой компании сотрудников намеренно просят не давать оценок работе коллег, а призывают отметить сильные и слабые стороны товарищей.

В Motorola сотрудники заполняют анкеты один раз в квартал, в Procter & Gamble - раз в год, а в "ЗМ" до недавнего времени к методу "360 градусов" время от времени обращались лишь те, кто был обеспокоен своими недостатками.

Важно, чтобы люди понимали, почему они должны заполнять эти вопросники, иначе они найдут кучу причин, чтобы не делать этого. "Сотрудники всегда начинают ворчать, когда приходит время для оценки, - говорит Мария Глебова. - Но все знают, что это необходимо, и выкраивают время". По словам Глебовой, на заполнение каждой формы она тратит полдня.

Как правило, заполненные анкеты анализируют руководители, а отдел кадров выступает независимой стороной, которая в случае необходимости может разрешить конфликт, рассказывает Владимир Химаныч.

Самый важный (и сложный) момент - использование собранной информации. "Диагноз поставлен, дальше нужно думать, как лечить больного, - объясняет Алла Гридасова. - К примеру, человеку нужно развивать лидерство или способность эффективно коммуницировать. Что дальше? Мало определить лекарства, которые вылечат недуг, нужно еще вести "больного".

Использовать метод "360 градусов" только для аттестации персонала слишком неэффективно, говорят специалисты. Более того, большинство из них сходятся во мнении, что метод "360 градусов" подходит далеко не всем компаниям. К примеру, сотрудники организации с авторитарным стилем управления вряд ли смогут объективно оценить своих коллег. В некоторых случаях это может привести к повышению конфликтности в организации. Генеральный директор HR Partners Галина Мельникова уверена, что этот метод следует внедрять только зрелым и продвинутым компаниям с устоявшейся оргструктурой, уже внедрившим другие методы управления человеческими ресурсами.

Непродуманное использование метода "360 градусов" может привести к непредсказуемым последствиям. Согласно исследованию Human Capital Index, проведенному компанией Watson Wyatt в США и

Канаде, неэффективное использование этого метода может привести к проблемам в командной работе, что в итоге скажется на бизнесе компании, вплоть до снижения ее рыночной стоимости.

"Нет идеальных механизмов для оценки сотрудников, - убеждена Гридасова. - Вопрос в том, насколько профессионально и грамотно используется каждый из этих инструментов и просчитываются возможные последствия".

Статья 2. Что нужно избегать при оценке персонала по методу "360 градусов"?

Источник: www.hr-zone.net по материалам www.hrzone.co.uk – <http://www.hr-zone.net/index.php?mod=articles&go=show&id=1247>

Метод оценки персонала "360 градусов" удобен и доступен в различных смыслах этого слова в основном благодаря использованию современных технологий. К большому сожалению это может означать, что процесс оценки становится движим технологией, а не поведенческими потребностями организации и не потребностями персонала в развитии и обучении. Прежде чем внедрять ту или иную модель оценки персонала по методу "360 градусов", убедитесь, что выбранная вами модель ориентирована непосредственно на развитие, а не на разработку.

Информационный мусор: Компьютерные технологии позволяют за короткое время собирать огромные объемы информации, а также обеспечивают быстрый доступ к этой информации. Но вам не удастся сделать какое-либо заключение на основе такого большого объема данных. Определитесь, какую именно информацию вам необходимо собрать, прежде чем приступить к оценке персонала. Тогда, в процессе сбора данных, вы сможете сфокусироваться на ваших потребностях, а не объеме информации.

Бумажный след: Вы можете провести оценку персонала вашей компании по методу "360 градусов" целиком и полностью на бумаге. На первый взгляд может показаться, что это сэкономит средства. Однако этот подход может оказаться столь же дорогим, кроме того, подрывающим доверие к процессу, так как личная информация сотрудников становится доступна другим людям. Просчитайте затраты на обработку такого объема бумаг, прежде чем использовать подобный подход.

Обманщики: В процессе проведения оценки по методу "360 градусов" для многих людей появляется возможность насладиться своими высказываниями. Внимательно наблюдайте за людьми, которые многословно отвечают на ваши вопросы, забывая при этом сказать самую суть, которая вам необходима. Помните, что вам необходима только та информация, которая касается вашей организации. Убедитесь, что вы четко обрисовали себе те данные, которые вам нужны.

Политика: Оценка по методу "360 градусов" - довольно мощный инструмент развития персонала, но иногда он может действовать разрушительно. Убедитесь, что все сотрудники, принимающие участие в оценке, имеют представление о том, что это такое и для чего используется в вашей компании. Будьте точны в том, к каким документам кто из вашего персонала имеет доступ.

Поломка коммуникаций: Коммуникации жизненно важны для успеха всего проекта оценки по методу "360 градусов". Многие люди работают над тем, чтобы участники проекта знали, чего ожидать от оценки. Однако на этом их работа не заканчивается. Любой участник оценки персонала должен иметь четкое представление о том, в чем заключается его роль и как его цели сочетаются с общими целями проекта.

Неправильная обратная связь: Обратная связь по методу "360 градусов" - это не просто представление отчетов, люди должны получить помощь в понимании значения той или иной обратной связи и того, как они должны изменить свое поведение, чтобы увеличить эффективность работы.

Следующая большая проблема: Обратная связь по методу “360 градусов” может проводиться быстро и не быть трудоемким процессом. К сожалению, это зачастую ведет к тому, что оценка рассматривается как задача, которую просто необходимо выполнить. Для того чтобы изменить или скорректировать некоторые модели поведения сотрудников, необходимо время для работы над полученной в ходе оценки информацией, а также поддержка их непосредственных руководителей или коллег.

Мусор: Критическим моментом является и подбор вопросов для проведения оценки персонала по методу “360 градусов”. Существует множество готовых опросников и только один из нескольких сотен подходит для вашей организации. Вы можете разработать свой собственный опросник. Подумайте, сколько вам потребуется различных ресурсов для того, чтобы написать и скорректировать вопросы. Помните, что плохой опросник даст некачественную обратную связь и станет причиной негативного поведения в организации.

Спусковой крючок счастья: Участие в процессе оценки по методу “360 градусов” - очень серьезный шаг. Каждая полученная обратная связь может помочь изменить поведение оцениваемого. Но если процесс собирания обратной связи затянулся, респонденты могут просто потерять интерес и лишиться последних оцениваемых должного времени и внимания. Контролируйте время.

Статья 3. Ассесмент-центр: российский бизнес переживает вторую волну спроса на эту управленческую технологию

Источник: по информации dkvartal.ru –
<http://hrm.ru/db/hrm/F7154E4F168925F1C325733F0025E525/category.html>

Ассесмент-центр как управленческая технология зародился в середине 40-х годов прошлого века. Стремясь повысить боеготовность армии за счет тщательного отбора командного состава, Минобороны Великобритании стало проводить игры-симуляции, которые бы позволяли офицерам продемонстрировать свое поведение в условиях, близких к реальным.

В бизнес метод АЦ переключался в середине 50-х. Первой взяла его на вооружение американская компания **“AT&T”** (“American Telephone&Telegraph”) для оценки готовности своего персонала к управленческой деятельности. Технологию быстро позаимствовали другие американские компании.

В России центр оценки появился в начале 90-х, в основном, благодаря приходу западных компаний, специализирующихся на оценке персонала, но лишь с конца 90-х спрос на эту методику стал расти.

По оценкам Сергея Умнова, старшего консультанта **“ЭКОПСИ Консалтинг”**, метод АЦ сегодня используют примерно 70–80 % крупных российских компаний. Причины роста популярности процедур оценки персонала понятны и очевидны: чем выше уровень развития бизнеса, тем в более зрелых технологиях управления он нуждается.

В 90-е годы компании очень часто набирали сотрудников по знакомству. Теперь начали задумываться о том, что надо нанимать людей, обязательно оценив их реальные деловые качества. Поэтому и растет спрос на такие методики, как АЦ, поясняет Валерий Поляков, президент Кадрового объединения **“Метрополис”**.

Основными заказчиками АЦ становятся предприятия с развитой корпоративной культурой и грамотным менеджментом, обладающие достаточными денежными ресурсами, поскольку эта услуга дорогостоящая.

Основными “зонами” спроса на центр оценки эксперты называют страховые и телекоммуникационные компании, банки и ритейл, т.е. те сферы, где управление человеческими ресурсами возводится или уже возведено в четко структурированную систему.

Возможность измерить потенциал сотрудника, а не только его текущий уровень развития, – одно из преимуществ АЦ перед другими методиками оценки персонала. Эта возможность существует благодаря тому, что предметом оценки АЦ становятся компетенции сотрудников, оценивается реальное поведение человека, а не его рассуждения о том, что правильно делать в той или иной ситуации.

При грамотно составленной модели компетенций АЦ даст весьма высокую степень точности результата. И это его второе отличие от других методов оценки персонала. Согласно исследованиям Британского психологического общества, достоверность центра оценки равна 65–70 %, что является самым высоким показателем среди других методов оценки.

Благодаря высокой степени объективности и нацеленности на потенциал результаты АЦ подходят для самого различного использования. Наиболее часто центр оценки проводят для формирования кадрового резерва компании и для ежегодной аттестации сотрудников. Реже – для подбора и найма персонала на конкретную должность. Работодателю результаты АЦ позволяют более взвешенно принимать решения о ротациях и кадровых перестановках. А работника, проходящего АЦ, такая процедура побуждает к самосовершенствованию.

В России АЦ из центров оценки, нацеленных в основном на определение пригодности сотрудника для выполнения рабочих задач, все чаще трансформируются в центры развития, где на первый план выходит диагностика областей, в которых сотруднику необходимо развиваться. По итогам АЦ сотрудник часто получает не только оценочный лист (профиль), но и индивидуальный план развития (ИПР) на год вперед. В нем прописывается, какие компетенции этому человеку необходимо развить, формулируются цели, а затем описываются конкретные действия, которые ему необходимо совершить.

Такой подход позволяет в корне изменить политику компании в сфере развития персонала. При наличии ИПР распространенная практика “поголовного” обучения всех сотрудников на стандартных тренингах отходит в прошлое.

Дороговизна метода АЦ диктует категорию сотрудников, которых целесообразно подвергать такой процедуре. Логика проста: чем больше успех бизнеса зависит от деятельности сотрудника на конкретной позиции, чем выше цена ошибки такого специалиста, тем более точные методы оценки требуются. А потому АЦ чаще всего проводят для работников уровня топ-менеджеров и миддл-менеджеров, а также для оценки кандидатов на эти должности.

Консультанты спорят о том, насколько программа АЦ, примененная в одной компании, может затем использоваться в другой. Одни утверждают, что методика АЦ обладает изрядной долей универсальности.

В “ЭКОПСИ Консалтинг” считают что, каждая компания индивидуальна, у нее свои особенности корпоративной культуры, свои особые требования к персоналу. Поэтому там часто разрабатывают программу АЦ с нуля, а минимальные изменения составляют 30 % от всего объема заданий.

Недавно в Россию с Запада пришло еще одно веяние, касающееся ассессмент-центра, – оценка деструкторов – человеческих качеств, препятствующих достижению успеха в работе. Первыми переняли и адаптировали его в “ЭКОПСИ Консалтинг”. Суть идеи заключается в том, что помимо компетенций, наличие или отсутствие которых влияет на профессиональное развитие личности, у человека есть также некоторые личностные ограничения, которые могут сводить на нет даже самые развитые компетенции.

Своими силами АЦ предпочитают проводить в основном крупные компании

Единого мнения о том, чьими силами должен проводиться АЦ – собственными или с привлечением внешних, – не сложилось. Эксперты констатируют две взаимодополняющих тенденции: число компаний, предпочитающих проводить центр оценки самостоятельно, растет точно так же, как и количество фирм, пожелавших отдать эту процедуру на аутсорсинг.

Статья 4. Соловьев Д. Assessment center: работа над ошибками

Источник: Газета "Элитный персонал" – <http://www.mstream.ru/msfiles/mag.php?issuedate=20061121>

Ажиотаж вокруг оценки персонала постепенно снижается. Теперь, не то, что три года назад, легче найти и специализированную литературу, и информацию прикладного характера, и ознакомиться с данными соответствующих исследований. Консалтинговые компании в свою очередь предлагают услуги по внедрению понравившегося вам метода, будь то оценка сотрудников для построения кадрового резерва или проект в рамках "битвы за таланты", и предоставляют инструменты, соответствующие вашим целям и размеру кошелька. На какие "грабли" может наступить руководитель, когда решение об оценке уже принято, рассказывает Дмитрий Соловьев.

Этот материал будет интересным для средних и небольших производственных и/или торговых компаний с вертикальной структурой управления. Потому как большие компании на этот вопрос уже, так или иначе, ответили. Но сначала уточним, что мы имеем в виду под оценкой персонала.

Оценка персонала — в узком смысле это формализованная процедура, при которой в специально смоделированных ситуациях сотрудникам предложено прийти к решению, используя свой опыт, знания, навыки, одним словом компетенции.

Pro и contra

Подобная процедура всегда была очень затратной, поэтому assessment center (АС) — один из основных методов оценки — проводился в основном для CEO и TOP-менеджеров компании, т.е. для лиц, формирующих ценность компании. Только крупные предприятия могли позволить себе пригласить консультантов или, как вариант, самостоятельно реализовывали проекты по оценке персонала.

Сейчас внедрение оценки, а именно проведение АС, становится все более востребованным в средних и небольших компаниях, нацеленных на активное развитие. Многие из них разрабатывают систему оценки своими силами. С чем это связано?

Стоимость услуг консалтинговых компаний, которые давно находятся на рынке, и имеют, в первую очередь, опыт работы с руководителями высшего звена — высока

Считается, кстати, не всегда оправдано, что оценка с помощью внутренних консультантов экономически более целесообразна и адекватна, поскольку они лучше понимают специфику деятельности компании, чем внешние специалисты

Примеряя на себя результаты, полученные более крупными заказчиками, компании небольшого масштаба не могут отделаться от мысли, что они для них слишком глобальны и непонятны.

Чтобы избежать проблем, с которыми сталкиваются многие компании, при внедрении системы оценки, ответить на вопрос когда оценка стоит того, чтобы ее проводить? Рассмотрим основные ошибки при ее планировании и проведении и подведении итогов.

Что, где, когда

Оценка ни при каких обстоятельствах не должна становиться самоцелью, а ее результаты должны быть частью более крупного замысла. Отправляя руководителю рекомендации по итогам оценки, отчет с описанием его сильных сторон и областей развития, необходимо понимать, зачем он ему нужен. Прочитает ли менеджер о своем подчиненном то, что давно знал и безо всяких исследований или, все-таки

получит обоснованные рекомендации по приему и продвижению конкретных сотрудников. То есть от уровня методической и методологической подготовки специалистов в этой области зависит, стоит ли ее проводить.

Как правило, АС необходим, когда компания активно развивается, открываются новые филиалы, происходит слияние подразделений, сотрудники быстро "растут". Надо быстро и точно определить, кто из специалистов сможет в будущем возглавить тот или иной отдел, что не всегда легко сделать, особенно при наличии альтернативы. Это и неудивительно, ведь у одного претендента одни сильные стороны у другого другие. А, субъективизм в данной ситуации, зачастую "выходит боком". Проведение оценки в данном случае снимет эту проблему. Это работает как в случае продвижения "старожилы", так и при приеме новичков.

"Золотой запас"

Зайдите на любой сайт с предложением работы, и по тому, как долго "висят" незакрытые вакансии, и вы поймете, что уровень менеджеров не во всем отвечает требованиям современного бизнеса. В связи с этим возникает необходимость формирования кадрового резерва. Причем слова не должны расходиться с делом. Создание "золотого запаса" — это реальная работа по созданию соответствующих программ развития сотрудников с элементами наставничества и коучинга, учитывающей специфику и историю развития компании. А для того чтобы эта программа могла быть воплощена в жизнь, необходимо провести оценку сотрудников, по итогам которой станет понятно кого, чему и как обучать.

И оценка, и программа развития должны быть связаны в рамках всей компании, чтобы не возникало ситуации, когда каждый руководитель отдела расходует бюджет на обучение подчиненных в соответствии только со своими предпочтениями. Это не просто неэффективное использование средств. В конце концов оказывается, что сотрудников обучали одному и тому же, но по разным программам. И теперь они тратят долгие часы, чтобы договориться, хотя каждый имеет высокий уровень развития по компетенции "ведение переговоров".

В поисках консенсуса

Прежде чем приступить к подготовке и проведению оценки, необходимо, чтобы специалисты в данной области начали говорить на одном языке и пришли к соглашению, по каким стандартам им следует проводить оценку. Сделать это не просто, так как существует как минимум два подхода к процессу оценки компетенций.

Вот уж поистине, кто разговаривает на разных языках — так это HR и эксперты в области оценки из разных компаний. За примером далеко ходить не надо. Нам с коллегой понадобился не один день, и не один жаркий спор, пока мы не договорились, что такое "компетенция". При этом в процессе дискуссий мы неоднократно утверждали, что говорим об одном и том же, и даже ссылались на одних авторов.

Быть или не быть

Может ли оценка кадрового резерва уже через год дать видимые результаты? Предположим, да. Вы выбрали лучших преемников, они себя оправдали, но как быть дальше? Опять начинать сначала или оценивать только новых резервистов? Оценка не универсальна. Она не сможет заменить, например, аттестацию. Даже если вы разработаете уникальную систему, после 4-5 лет ее применения, а может быть и раньше, успеете оценить всех сотрудников не по одному разу. И что дальше? К сожалению, несмотря на наличие качественных и количественных методов анализа, ни один из них не способен полностью ответить на вопрос, как соотносится эффект от оценочных мероприятий с затратами на их проведение. Отсюда вывод: не целесообразно запускать процесс, открывать собственный отдел, когда достаточно и проекта по оценке.

Лучше больше, да лучше?

Существует практика, когда модели компетенций, разработанные для крупных предприятий, затем используются без адаптации в компаниях меньших по величине. Оправдано ли это? На мой взгляд, нет. Представим себе две любые геометрические фигуры существенно отличающиеся по размеру. Большая фигура — большая компания, та, что поменьше — средняя. В каждой из них приняты свои модели компетенций. Наложим фигуры одна на другую и увидим: как бы мы ни старались, открытое пространство останется. По аналогии так же и какая-то категория персонала или компетенция не будут учтены при переносе модели. В итоге полученные результаты не отражают истинное положение дел.

Что одному хорошо...

В большинстве случаев сотрудников оценивают по одним и тем же компетенциям, не задумываясь, так уж они нужны каждой категории персонала. Всем ли необходимо "стратегическое видение"? По итогам интервью с руководителями в модель компетенции зачастую попадают индикаторы, которые затем идентифицируются в компетенцию, назовем ее "стратегическое видение". И после парного сравнения она остается в корпоративной модели только потому, что никто не сомневается в ее нужности. Но вот, допустим, мы ее оценили. Что делать для ее развития линейному руководителю? И необходимо ли что-то делать?

Трудности перевода

Но только лишь оценить компетенции недостаточно. Результаты оценки должны быть понятны тем, кому они предназначаются. На практике отчеты, которые впоследствии попадают к заказчику, содержат очень четкие и логически выстроенные доказательства, но в форме таких загадочных словосочетаний... Для разъяснений иногда впору нанимать дополнительных специалистов — людей, переводящих результаты отдела оценки в конкретные рекомендации. Это, конечно, шутка, но порой, бывает, сотрудникам отдела оценки так сложно спуститься с вершин абстракций и доходчиво объяснить заказчику, какие действия позволят развить ту или иную компетенцию.

Итак, вы знаете, зачем оцениваете сотрудников, определились с терминологией, разработали модель компетенций, актуальных для нужд компании, — в общем, прекрасно представляете себе весь процесс, ваши рекомендации понятны и имеют практическую ценность. Отлично, работа над ошибками закончена!

Хрестоматийные статьи по тематике курса

Статья 1. Поминов А. Дайте поработать: Всемирная организация труда опубликовала глобальный доклад о дискриминации в сфере труда

Источник: www.lenta.ru, 17.05.2007 – <http://www.hr-journal.ru/archive/article.shtml?porabotat>

В 166-страничном докладе о дискриминации в сфере труда в мире, опубликованном Всемирной организацией труда, говорится обо всех существующих видах нарушений прав человека, допускаемых на рабочем месте. Ситуация с правами работников в общем становится лучше, однако в развивающихся странах масштабы нарушений очень велики.

Международная организация труда основана в 1919 году, а в 1946 стала первым функционирующим подразделением ООН. В свои ежегодные доклады о нарушениях прав работников исследователи включают как собственные данные, так и результаты исследований, проведенных другими организациями в более чем двухстах странах мира.

Женщины

В последние годы четко прослеживается тенденция к вступлению женщин на рынок труда. С 1995 по 2004 год доля женщин в рабочей силе в 174 исследованных странах увеличилась на 3,5 процента. Наибольшие темпы роста этого показателя зафиксированы в странах Латинской Америки и Карибского бассейна (5,8 процента). Интересно, что в Европе (за исключением Евросоюза) доля женщин в рабочей силе снизилась с 62,2 процента до 60,9 процента, а в самом Евросоюзе увеличилась с 57,9 до 60,4 процента.

В развивающихся странах велика доля женщин, трудящихся бесплатно в семье или общине. Оплачиваемые же должности заняты преимущественно мужчинами. Например, в Южной Азии женщины занимают только 16,5 процента оплачиваемых позиций в несельскохозяйственном секторе. Для сравнения, в США и Канаде этот показатель достигает 49 процентов.

Даже в развитых странах до сих пор сохраняется разрыв между заработными платами мужчин и женщин, занимающих равноценные позиции. В Швеции, Норвегии и Австралии разница составляет около 10 процентов и снижается, в то время как в Ботсване он приближается к 50 процентам, а в Бахрейне достиг 55-процентной отметки.

Рома и мбороро

Дискриминация по расовому и этническому признаку снижается только в тех странах, правительства которых борются с ней. Таковы, например, Бразилия и ЮАР. В остальных ситуациях либо не меняется, либо ухудшается.

В США работодатели считают молодых чернокожих мужчин "ленивыми, нечестными или буйными", поэтому уровень безработицы среди них выше, а заработные платы ниже, чем среди белого населения.

В Соединенном Королевстве притеснения в основном касаются работников из черной Африки и Центральной Америки, которые выполняют работы, требующие низкой квалификации. Соответственно, их зарплаты ниже, чем у белого населения, а риск быть уволенными – выше. Уровень безработицы в этой группе составляет 13 процентов, при том что в целом по населению не превышает пяти.

По мнению авторов доклада, от безработицы в странах Восточной Европы страдает народность рома, известная в народе как цыгане. Численность цыган составляет около 10 миллионов человек, и в некоторых странах 90 процентов из них не имеют работы. Основная причина такого положения вещей – низкий уровень образования представителей народности рома. Однако даже образованные цыгане в среднем подвержены безработице в два раза сильнее других национальностей.

В Камеруне в племенах скотоводов мбороро, бака, бакола и багиели зачастую либо конкретные представители племени, либо целые семьи являются собственностью своих соседей.

Во всем мире насчитывается около 86 миллионов трудящихся-мигрантов. В Европе они составляют 10 процентов рабочей силы, в странах Персидского залива их доля доходит до 50 процентов. Зачастую им жить труднее из-за иного цвета кожи, языка или вероисповедания. Нелегальные мигранты не всегда имеют доступ к суду, медицинской помощи и тем более образованию.

Мусульмане и христиане

Авторы отчета отмечают рост антимусульманских настроений в США и странах Западной Европы. В США каждый год количество жалоб на антимусульманские преследования и акты насилия увеличивается на 20-30 процентов. Так, в Германии школьной учительнице в суде пришлось отстаивать свое право носить исламский платок, ношение которого запрещено в четырех землях федеративной республики. А в Сенегале и Судане христиане, ищущие работу, должны отказаться от своей религии и перейти в ислам.

Касты и прописка

Дискриминация на основе социального происхождения имеет широкое распространение в азиатских обществах. Так, в Китае есть система "хюку", подобная паспортной системе Советского Союза, действовавшей до 1974 года. Ее особенность заключается в том, что китаец, прописанный в сельской местности, не может пользоваться всеми правами горожан.

Несмотря на запрет де-юре самого понятия "неприкасаемости", в Индии и Непале до сих пор выходцы из этих каст в основном занимаются уборкой мусора и трупов животных. Одним из шагов индийского правительства по облегчению их судьбы была отмена закона, который обязывал убирать мусор голыми руками.

В Йемене этническая группа аль-ахдам считается социально отверженной, не имеющей права на гражданство и способной убирать только человеческие отходы.

Молодежь и старики

Кроме традиционных форм дискриминации, существуют также признаваемые недавно. Одна из них – дискриминация по возрастному признаку. Молодежь составляет 44 процента всех безработных, хотя доля этой группы в населении трудоспособного возраста не превышает 25 процентов. Свыше трехсот миллионов молодых людей, что составляет около четверти от их общего числа, живут на 2 доллара США в день или меньше.

Пожилые люди являются с точки зрения работодателей менее привлекательными работниками, поскольку они тяжелее обучаются, у них пониженная работоспособность, а затраты на здравоохранение выше.

Лесбиянки, геи, бисексуалы, транссексуалы

Еще одна группа людей, притесняемых во многих странах – люди нетрадиционной сексуальной ориентации. Они подвергаются оскорблениям и насилию, а в некоторых странах гомосексуализм считается преступлением, за которое работник может быть уволен, наказан физически или посажен в тюрьму. Однако за последние 10 лет около полутора десятков стран включили в законодательство пункты, запрещающие дискриминацию по признаку сексуальной ориентации на производстве.

Инвалиды и ВИЧ-инфицированные

Приблизительно 650 миллионов человек во всем мире являются инвалидами. 80 процентов из них живет в развивающихся странах. В Европе, одном из самых благополучных регионов мира, занятость среди полностью трудоспособного населения составляет 66 процентов, среди частично утративших трудоспособность этот показатель снижается до 47 процентов. И лишь четверть людей с тяжелой формой инвалидности имеет работу. По данным исследования, проведенного во Франции, потенциальные работодатели звонят лишь двум процентам людей, указавшим свою инвалидность в резюме.

Отдельный вид дискриминации – пренебрежительное отношение к больным ВИЧ/СПИД. Дискриминация по этому признаку с трудом поддается фиксации, однако исследование в Индии показало, что 74 процента женщин и 68 процентов мужчин, больных ВИЧ/СПИД, подвергались тем или иным формам дискриминации. В развитых странах наиболее часто поступают жалобы от инфицированных граждан, права которых были нарушены при устройстве на работу, в армию или медицинские учреждения.

Западная экзотика

К новейшим формам дискриминации, характерным скорее для развитых стран, можно отнести дискриминацию по генетическому признаку и по образу жизни. Дело в том, что генетическое тестирование, которое может быть профилактической мерой, также зачастую становится основанием для увольнения работника в случае, если у сотрудника обнаруживается склонность к тем или иным заболеваниям. Законы о

недопустимости дискриминации "генетически неправильных" работников приняты во Франции, Швеции, Финляндии, Дании и США. В Австрии, Нидерландах, Люксембурге, Греции и Италии запрещено собирать сведения о наследственности работника без его согласия.

Пожалуй, самым тонким моментом является дискриминация по образу жизни. Речь идет о том, что с точки зрения работодателя курение, избыточный вес или гипертония работника являются недостатком, потому такие сотрудники подвергаются дополнительному риску увольнения. В странах Евросоюза, США и Австралии идут жаркие дебаты о том, где находится золотая середина, которая позволит работодателям не тратить дополнительные средства на страхование курильщиков, а самим курильщикам – отстоять неприкосновенность личной жизни.

Из длинного перечня параметров Международной организации труда для России, пожалуй, наиболее актуальны вопросы дискриминации по национальному и религиозному признакам, по признаку сексуальной ориентации, а также хроническое нежелание замечать людей с ограниченными физическими возможностями и больных ВИЧ/СПИД. Как отмечает МОТ, толерантность населения не увеличивается сама по себе, для этого необходимы соответствующие социальные программы.

Хрестоматийные статьи по тематике курса

Статья 1. Мурашов М. HR-системы в теории и на практике

Источник: Журнал "Кадровый менеджмент", 2004, № 8(21) – www.hrm.ru

Измерять ли эффективность работы HR-департамента? Конечно же, считают зарубежные специалисты по персоналу и топ-менеджеры. Компании во всем мире внедряют системы, призванные способствовать эффективному использованию средств, выделенных на работу с человеческими ресурсами. Но статистика говорит о недостаточности этих усилий.

Есть ли реальная польза от HR-департамента в нашей компании? Этот вопрос до недавнего времени особо не интересовал индийских топ-менеджеров. Казалось, они решали более важные проблемы – рассчитывали инвестиции в финансы, маркетинг, продажи и другие составляющие бизнеса. "Компенсационные схемы и система управления персоналом в нашей компании современны и отвечают своему предназначению", – примерно такой ответ вы, скорее всего, получили бы от индийских специалистов по персоналу. Но в последние годы он перестал соответствовать требованиям бизнеса. Руководители компаний теперь не только ожидают правильно выполненной оценки возврата инвестиций (Return of Investment – ROI) в персонал, но и требуют от HR-департаментов большего. По мнению специалистов, дебаты по поводу эффективности HR-департамента выйдут в Индии в ближайшие несколько лет за рамки расчета ROI и будут включать такие блоки вопросов, как расширение полномочий сотрудников и HR-менеджеров в решении комплексных бизнес-проблем.

Усложняются задачи, а с ними растут и требования, предъявляемые к кадровым департаментам. Вместо того чтобы предрекать их скорый конец, индийские специалисты говорят о наступлении нового этапа автоматизации систем кадрового менеджмента в организациях. Теперь они должны охватывать все структуры компании и позволять руководству и сотрудникам активнее участвовать в процессах, связанных с управлением человеческими ресурсами. Такое "самообслуживание" не только не сведет функции HR-менеджера на нет, но и еще упрочнит их роль в бизнес-процессах.

Подобные изменения в Индии особенно хорошо заметны в сфере IT, одном из самых динамично растущих сегментов индийского рынка. IT-компании, с одной стороны, помогают другим организациям внедрить новейшие методики автоматизации HR-процессов, а с другой – активно используют

их в собственной практике управления персоналом. Во многих компаниях из сферы высоких технологий оценка возврата инвестиций в персонал стала стандартом работы. Винаяк Камат (Vinayak Kamath), вице-президент по управлению персоналом компании Kale Consultants, отмечает: "Расчет ROI важен потому, что каждый руководитель стремится к повышению производительности труда и старается сделать информацию наиболее доступной. Системы управления персоналом должны облегчать решение задач компании, а их оценка должны быть сходной с оценкой других бизнес-процессов. Именно поэтому на первый план выходит ROI".

Санил Гупта (Sunil Gupta), старший вице-президент компании vMoksha Technologies, добавляет, что ROI имеет первостепенное значение для построения HR-систем. Он планирует благодаря внедрению автоматизированных систем оценки эффективности работы с персоналом сэкономить значительные средства. Это становится возможным за счет усиления контроля над производительностью труда, уменьшения затрат на подбор персонала вследствие снижения текучести кадров, эффективного расходования средств на услуги внешних провайдеров и, конечно, самого HR-департамента.

Итак, ROI буквально становится мечтой индийских HR-менеджеров. Все больше и больше компаний устанавливают стандарты оценки эффективности инвестиций в HR-системы. Например, в компании vMoksha уже подсчитана ожидаемая экономия от внедрения электронных HR-систем. Согласно этим вычислениям, электронная система должна сэкономить 73% расходов на развитие персонала, 33% – на рекрутмент, и до 80% – на расчет компенсаций. Эти цифры учитывают выгоду от внедрения схем самообслуживания сотрудников вместо традиционной "ручной работы" менеджеров по персоналу. Не остались забытыми и последние – установка на их рабочих местах автоматизированных систем управления подбором персонала, компенсациями и т.д. должна помочь сэкономить компании 60–70% средств на соответствующие статьи расходов.

На настоящий момент не существует единых стандартов интерпретации ROI, поэтому каждая компания разрабатывает их самостоятельно, опираясь на собственные потребности. Компания Kale Consultants с 1999 года использует разработанную собственными специалистами автоматизированную систему HR-EYES. ROI оценивается здесь с точки зрения экономии усилий, качества обслуживания сотрудников и руководителей, доступности и полноценности информации и отчетности, а также эффективности работы HR-отдела. До внедрения этой системы все HR-функции выполнялись вручную. Это было не только неприемлемо с точки зрения временных затрат, но и приводило к погрешностям в данных.

В качестве одного из основных долгосрочных показателей руководство компании определило экономию средств. Так, внедрение системы Smart Service, части специального портала, призванного обобщать пожелания и жалобы сотрудников и в режиме реального времени отслеживать процесс их решения, позволило компании сэкономить на телефонных звонках 99%.

ROI, безусловно, является четким показателем успешности применения тех или иных методов. Но все преимущества таких систем, безусловно, не могут быть обобщены в количественном виде. Поэтому компании активно ищут показатели, отличные от денежного выражения экономии расходов. Среди них – соответствие сотрудников и HR-менеджеров усложняющимся бизнес-задачам. Этот принцип уже учитывается компаниями при оценке долгосрочной эффективности деятельности HR-служб. Кроме этого, согласно данным индийского отделения PricewaterhouseCoopers, в долгосрочной перспективе принимаются во внимание такие факторы как возможность централизованного управления всеми электронными HR-системами, снижение расходов собственника компании, внедрение эффективных систем контроля качества и, как следствие, увеличение производительности труда, уменьшение числа рекрутеров в расчете на сотрудника и повышение степени "приживаемости" новичков.

В Kale Consultants используются практически все эти показатели. Компания ожидает от своей системы управления персоналом отдачи в виде повышения качества услуг, оказываемых сотрудникам и руководству, соответствия работников корпоративным целям, эффективности механизмов принятия решений, точности выявления самых способных сотрудников и их включение в наиболее ответственные и сложные процессы, синергию при работе в постоянно меняющихся бизнес-условиях. Точно так же в компании HCL Comnet считают, что использование информационных технологий в управлении персоналом

повысит продуктивность труда, оптимизирует бизнес-процессы, обеспечит качество обслуживания и информационной поддержки принятия решений.

На словах все выглядит гладко: компании понимают значение и перспективность использования методик оценки работы с персоналом. Однако применять их спешат далеко не все. Международная консалтинговая компания Accenture провела в прошлом году исследование, посвященное соответствующим проблемам. В нем участвовали 200 топ-менеджеров из шести стран. Исследование показало, что только 18% респондентов еженедельно или ежемесячно проводили оценку эффективности обучения своего персонала, а 14% никогда не получали подобных сведений. Ситуация выглядит еще более пессимистичной, если учитывать, что 40% всех респондентов отметили увеличение бюджета на обучение за последний год. При этом можно предположить, что многие из этих компаний вкладывают деньги в развитие персонала, не получая при этом никакой отдачи.

Изучая результаты исследования дальше, можно обнаружить и другие интересные взаимосвязи. Так, 40% опрошенных не оценивают регулярно влияние проводимых мероприятий на текучесть кадров, удовлетворенность сотрудников, внедрение инноваций, продуктивность и качество работы. 35% респондентов не анализируют связь между работой с персоналом и удовлетворенностью клиентов. Около 70% опрошенных признали, что никогда не оценивают эффективность вложений в персонал с точки зрения их влияния на инновационную активность сотрудников. Такие компании рискуют, учитывая все возрастающий спрос клиентов на новые продукты и решения.

Две другие группы проблем, выявленные в ходе исследования, – это текучесть кадров и удовлетворенность сотрудников. Несмотря на то, что практически все опрошенные признавали решающую роль персонала в успехе своего бизнеса, 57% участников исследования никогда не интересовались тем, как их затраты на человеческие ресурсы связаны с текучестью кадров, и примерно такое же количество опрошенных не оценивали их взаимосвязь с настроениями в коллективе. Последняя цифра выглядит особенно удручающе: удовлетворенность сотрудников своей профессиональной деятельностью повсеместно оставляет желать лучшего. Так, согласно последнему опросу The Conference board, только половина американцев довольны своей работой. Gallup Organization, продолжая печальную статистику, отмечает, что почти 20% американских работников "активно выключены из работы". Отсутствие у них мотивации ежегодно обходится американской экономике в 300 млрд. долларов. Эта цифра объясняется низкой продуктивностью труда. Относить эти потери исключительно на счет отсутствия контроля за эффективностью HR-политики нельзя. Но факт остается фактом: данная проблема ждет своего решения не только в России, но и в других странах.

Статья 2. Правоторов В. Все на выход!

Источник: Журнал "Кадровый менеджмент", 03.02.2006 –
<http://magazine.hrm.ru/db/hrm/5EFDE02E0AE9914DC325711000391A96/category.html>

Если спросить у директора отдела персонала, зачем его компания передает на аутсорсинг те или иные функции, ответ с большой долей вероятности будет таким: "Для ускорения бизнес-процессов, повышения их качества и, конечно, снижения издержек". Однако опыт крупных западных компаний, передавших на аутсорсинг как некоторые функции отдела персонала, так и целые производства, показывает, что этот процесс должен быть продуман во всем.

Успех "первых"

Крупная американская компания по сопровождению имущественных сделок First American в конце 90-х годов вывела на аутсорсинг функции кадрового администрирования. В качестве провайдера услуг была выбрана Fidelity Work Services. Руководство First American достаточно осторожно отнеслось к новому для себя направлению работы, поэтому предпочло передавать бизнес-процессы на аутсорсинг в

стороннюю компанию постепенно. Результаты каждого этапа сделки оценивались, после чего происходил пересмотр условий контракта. Такая тактика позволила извлечь из аутсорсинга максимальную выгоду. В итоге компания получила целый ряд преимуществ. Основные из них следующие:

Передача сторонней организации многих внутренних подсистем, являющихся частями основной системы управления персоналом

Снижение стоимости обслуживания этих подсистем Уменьшение затрат на программное обеспечение, технику и т.д.

Уменьшение количества позиционных уровней в компании

Влияние на финансовые показатели компании было ошеломляющим – сокращение расходов на \$12,3 млн за пять лет. Принято считать, что главное преимущество аутсоринга – сокращение издержек. Но у аутсорсинга есть также некоторые другие преимущества.

Скрытый потенциал

После аутсорсинга кадровых функций в компании обычно остаются как бы не у дел сотрудники HR-отдела, которые раньше выполняли их. Но это тот самый случай, когда за негативом скрывается позитив. Специалистам отдела приходится заново определять свою роль в компании и овладевать новыми навыками. Это почти всегда означает обучение сотрудников, то есть инвестиции в персонал. Они полезны еще и потому, что HR-специалисты, освобожденные от рутинной работы, получают возможность заниматься вопросами стратегии и развития компании. Причем тренинговые программы могут финансироваться из тех денег, которые удалось сэкономить за счет аутсорсинга.

Передача многих рутинных обязанностей HR-отдела на аутсорсинг позволила First American высвободить людские ресурсы и направить их на более важные для бизнеса участки работы. Так, HR-специалисты получили возможность сосредоточиться на *core competencies* – ключевых компетенциях.

Core Competencies

Опыт некоторых крупных компаний показывает, что отсечение непрофильных бизнес-функций может стать целебным для организации.

Компания Nike, один из лидеров на рынке спортивной одежды, в свое время передала на аутсорсинг производство, продажи и распространение, сконцентрировав энергию и ресурсы на деятельности, непосредственно направленной на удовлетворение потребностей клиента. Важно понять, какие именно бизнес-процессы обуславливают конкурентное преимущество каждой компании. Успех одних организаций зависит от взаимоотношений с клиентами, в то время как для других наиболее важна операционная деятельность. Конек Nike – дизайн, в котором она выступает бренд-лидером. Подход, при котором внимание уделяется основным функциям, а остальные передаются на аутсорсинг, привел к тому, что после нескольких лет упорной борьбы за рынок Nike вышла на стадию бурного роста и до сих пор не сдает завоеванных позиций.

Возросшее влияние Nike также подчеркивает и другую потенциальную выгоду от аутсорсинга. Существенный рост обычно требует значительного увеличения штата, что, в свою очередь, ведет к бюрократизации. Но оказывается, это далеко не всегда так. С 1978 по 1982 гг. компания Nike быстро росла, а ее прибыль увеличилась с \$71 до 690 млн. Аутсорсинг помог Nike увеличивать количество служащих медленнее, чем это обычно происходит в подобных случаях. Похожая ситуация наблюдалась в компании Nokia: во время периода быстрого роста количество служащих увеличивалось на 1000 в месяц. Когда численность штата стала приближаться к 80 тыс. в начале 2000 года, компания решила передать на аутсорсинг значительную часть производства. Это позволило не только обеспечить рост без усложнения организационной иерархии, но и ослабило влияние произошедшего вскоре кризиса в отрасли. Во многих секторах экономики, подверженных частым колебаниям, действенность такой стратегии трудно переоценить.

Как договориться

Отношения между провайдером аутсорсинговых услуг Accenture и телекоммуникационной компанией ВТ доказывают, что при недостаточно серьезном подходе к передаче бизнес-функций результаты могут быть далеки от идеала. Компания Accenture начала работать для телекоммуникационного гиганта в 2000 году. Это сотрудничество возникло на месте бывшего совместного предприятия. Казалось бы, просто идеальная ситуация для плодотворного сотрудничества. Но оно оказалось далеко не таким продуктивным, как планировалось, – напротив, оно привело к полному хаосу. По словам Джени Арваз (Jenny Arwaz), HR-директора ВТ, проблемы с контролем начались сразу после запуска проекта. Основная причина заключалась в том, что условия контракта оказались слишком размытыми. Более конкретно возникшие проблемы можно сформулировать так:

- Нехватка информации о размещении заказов

- Невнимание к возможным расходам

- Неясность в распределении ролей

- Дублирование одинаковых функций

Такая ситуация стала следствием обоюдного непонимания того, как распределяется ответственность. Парадоксально, но оказалось, что коммуникационная компания не смогла самостоятельно выстроить собственные отношения с партнером. Только после нового витка переговоров Accenture и ВТ пришли к взаимовыгодным соглашениям. Принимая решение об аутсорсинге, следует обратить внимание на такие вопросы, как:

- Выяснение характера отношений двух сторон и определение необходимого количества переговоров

- Идентификация наиболее подходящих для аутсорсинга функций

- Синхронизация представлений о подходах к работе (это необходимо для того, чтобы понять, в каких вопросах стороны сходятся, а в каких необходимо изменение точки зрения)

Стоит помнить и о том, что передача функций на аутсорсинг не означает, что компания полностью избегает ответственности за них. Требуется отметить и еще несколько неприятных последствий недоговоренности между заказчиком и провайдером аутсорсинговых услуг. Во-первых, постоянный пересмотр компаниями соглашений и контрактов вызывает дополнительные затраты – от 15 до 30% от первоначально согласованной цены, а также в отдельных случаях приводит к судебным спорам. Во-вторых, заказчик может запросить более высокий уровень сервиса, чем в действительности необходимо. Например, заплатить за более быструю реорганизацию HR-отдела, чем это требуется. Не следует также забывать и о внутренней коммуникации в компании. Передача функций или целых подразделений организации в управление провайдеру наверняка повлияет на персонал. Многие сотрудники могут подумать, что работодатель просто избавляется от них, и вполне обоснованно начать беспокоиться о своем собственном будущем. Чтобы нивелировать подобные последствия, необходимо задействовать все возможности внутренних коммуникаций в компании.

Внешний аутсорсинг

Передача производственного или других отделов на аутсорсинг все чаще происходит с привлечением ресурсов из-за рубежа – преимущественно развивающихся стран – и больше всего из Индии. Это позволяет существенно удешевить бизнес-процессы. К примеру, британские компании, заключая аутсорсинговые контракты в странах с дешевой рабочей силой, таких как Индия, могут рассчитывать на экономию в размере 30–40%. Притягательность такого варианта усиливается тем, что в Индии беспрецедентно низкий уровень прогулов среди рабочих, к тому же многие компании отмечают удивительно высокое качество работы.

Точка отсчета для любого успешного международного проекта – это понимание трех ключевых факторов: готова ли ваша команда к новому этапу; является ли перевод на аутсорсинг наиболее ресурсосберегающим направлением; является ли функция, которую вы хотите передать на аутсорсинг, ключевой.

Сегодня Индия – любимое местоположение для аутсорсинга функций, связанных с информационными технологиями. Тем не менее, существует множество положительных примеров внешнего аутсорсинга других функций. Например, опыт двух британских финансовых корпораций – Prudential plc (страхование) и Standard Chartered (банковская сфера), чьи активы в Индии постепенно стали основными. Обе организации переместили некоторые свои отделы за границу и явно не пожалели об этом. В Ченнае (бывший Мадрас) работают более 2500 сотрудников, занимающихся глобальными процессами Standard Chartered, а Prudential нанял около 850 административных и продающих сотрудников в Мумбаи (бывший Бомбей).

Благоприятные условия для аутсорсинга в странах третьего мира во многом обусловлены государственным законодательством, поощряющим иностранные инвестиции. Кроме того, аренда офисных площадей и сам по себе труд здесь значительно дешевле. В Мумбаи, например, строительство офисных центров осуществляется все быстрее и быстрее. Так, call-центр на 1000 рабочих мест возводится здесь за полгода и окупается уже через три года после начала работы.

Подобный рост возможностей в развивающихся странах наталкивает компании на мысли о передаче на внешний аутсорсинг основных функций. Местный персонал постепенно учится справляться со всеми функциями, начиная от бухгалтерских расчетов и заканчивая научными исследованиями.

Бонусная передача

Сегодня на Западе достаточно активно обсуждается передача на аутсорсинг таких функций, как разработка компенсационной политики. Если выведение на аутсорсинг расчета и начисления заработной платы обычно не вызывает никаких проблем, то доверить сторонней организации стратегию определения выплат и начисления бонусов удастся не всегда.

Исследование консалтинговой компании B2E Solutions говорит, что 90% компаний, передавших на аутсорсинг функцию разработки зарплатной стратегии, остаются недовольны результатами. Две трети (75%) в течение следующих двух лет стараются скорректировать условия договора или поменять провайдера, а 50% желают вернуть эту функцию в компанию. Основная причина – потеря контроля над столь мощным средством стимулирования персонала, как компенсации и льготы. "Иногда сотрудники получают новые льготы только через полгода или год после внедрения, – объясняет Джеймс Маркхэм (James Markham), директор B2E Solutions.

Луиза Берри (Louise Berry), менеджер по премиям в компании по подбору персонала Adecco, имеет опыт управления льготами внутри компании в BHS Mothercare, а также аутсорсинга этой функции во время своей работы в Mercer. Она уверена, что решение о том, нужен ли аутсорсинг данной функции, должен принимать сам заказчик. "Думаю, перевод на аутсорсинг управления льготами целесообразен только в очень крупных компаниях, – отмечает она. – По-моему, осуществлять данный процесс в компании из 300–400 человек достаточно просто собственными силами".

Статья 3. Правоторов В. Точная передача

Источник: Журнал "Кадровый менеджмент", 06.02.2006 – www.hrm.ru

Число российских компаний, решившихся передать на аутсорсинг кадровые функции, в последние годы стремительно увеличивается. И все же, по оценкам экспертов, подобные услуги чаще всего

заказывают западные организации. По данным Coleman Services, доля заказов со стороны российских компаний сегодня составляет примерно 10%. Нехватка опыта и информации, а также отсутствие четких законодательных норм пока удерживают большинство руководителей и HR-директоров российских компаний от полномасштабных действий в этом направлении.

Наиболее часто встречающееся определение понятия "аутсорсинг" – это передача непрофильных функций стороннему подрядчику. Но первые услуги аутсорсинга были несколько иными – речь идет об аутсорсинге персонала, то есть привлечении сотрудников другой компании для выполнения тех или иных функций либо вывода за штат своего персонала. Оба этих направления получили свои названия – соответственно лизинг и аутстаффинг. Отдельно стоит выделить и ИТ-аутсорсинг, который имеет довольно богатую историю.

И все же нам представляется целесообразным ограничить понятие "чистого" аутсорсинга именно в рамках передачи непрофильных (не основных) функций компании стороннему провайдеру. Сюда можно отнести как лизинг персонала для обеспечения выполнения непрофильных функций (например, сотрудники отдела ресепшн), так и аутстаффинг (например, вывод за штат низкоквалифицированного персонала на промышленных объектах или временных сотрудников). Внутри этого понятия выделяется кадровый аутсорсинг, который подразумевает передачу функций кадрового администрирования и функций управления персоналом. Весь HR-отдел на аутсорсинг обычно не переводят.

Специалисты выделяют несколько основных причин, по которым компании начинают задумываться об аутсорсинге. Во-первых, это элементарное отсутствие человеческих ресурсов для выполнения той или иной функции. Например, у компании нет желания или возможности проводить достаточно трудоемкую процедуру поиска персонала для выполнения отдельного проекта, его удержания, замены и контроля качества работы. Все это функции отдела персонала, которого может просто не существовать или который решает иные задачи. Во-вторых, это распределение юридической ответственности (здесь имеется в виду не попытка избежать этой ответственности, а желание получить грамотное юридическое сопровождение со стороны провайдера). И в-третьих (но не на последнем месте по значимости), это ожидание сокращения расходов на обслуживание бизнес-функций или содержание соответствующего персонала.

Наиболее популярен сегодня аутсорсинг кадрового делопроизводства (или администрирование). "Компании, впервые принявшие решение об аутсорсинге, всегда начинают с передачи провайдеру какой-либо рутинной функции кадрового департамента, освобождая от этого своих HR-менеджеров, – объясняет Ольга Банцеккина, генеральный директор компании Coleman Services. – Затем, оценивая результаты работы провайдера, компания принимает решение о более серьезных шагах, вплоть до аутстаффинга большого числа сотрудников".

Существует несколько подходов к оказанию услуги аутсорсинга кадрового делопроизводства. Первый подразумевает, что сотрудники компании-провайдера аутсорсинговых услуг занимаются подготовкой требуемой кадровой документации, находясь в офисе этой компании. "Это означает, что всю логику прохождения документации через утверждения, согласования и прочее мы оставляем у наших клиентов, – поясняет Владимир Усанов, директор департамента по работе с клиентами компании-провайдера аутсорсинговых услуг "Интеркомп". – В принципе, это может быть не очень удобно клиенту, который планировал полностью освободиться от этих функций, но кадровое администрирование на "нашей территории" существенно повышает качество аутсорсинга". Выгоды таковы: работа на одном программном обеспечении; постоянный контроль со стороны руководителей группы или экспертов над тем, как составляются те или иные кадровые документы; взаимозаменяемость сотрудников в группе.

Второй подход – работа на "территории клиента". Для этого выделяется один или несколько человек, которые работают в офисе клиента, юридически оставаясь сотрудниками провайдера (это также можно назвать лизингом). Такие услуги востребованы, когда компании необходимо за короткое время решить какие-либо проблемы кадрового администрирования. Например, компания Coleman Services провела кадровый аудит, который выявил необходимость восстановления кадрового делопроизводства за 9 лет

работы для одной западной компании, занимающейся нефтегазовым оборудованием (штат 90 человек). Заказ был выполнен всего за 2 месяца.

Выбирая аутсорсинг кадрового администрирования, необходимо очень тщательно взвесить все за и против. Дело в том, что, выведя на аутсорсинг одну-две функции, с большой долей вероятности этому же провайдеру придется передать все кадровое делопроизводство. В противном случае путаница будет еще больше. Например, на аутсорсинг был выведен расчет заработной платы. Он зависит от полноты и обновления кадровой информации (персональные данные, таблицы, больничные, отпуска, изменения в окладах и т.д.). И если на момент расчета заработной платы информация о вновь нанятом сотруднике еще не попала в переданную провайдеру систему, то деньги ему не будут начислены. Если же передать провайдеру и ведение администрирования, то ответственность за все свои будет нести он.

Следует сказать, что пока аутсорсинг кадрового делопроизводства не получил развития в тех случаях, когда партнеры находятся в разных регионах. "Организацию документооборота между компанией-клиентом и провайдером в таком случае нужно было бы строить на основе обмена отсканированными первичными документами, подготовки кадровых документов со статусом "готов к подписанию, утверждению, согласованию и т.д." (но это еще не кадровый документ) и отправки их по электронной почте клиенту, – объясняет Владимир Усанов. – После этого клиент должен будет распечатать документ, провести по подписям и обеспечить сохранность. Понятно, что ценность такой модели аутсорсинга кадрового администрирования невелика. Хотя электронный документооборот на базе сканированных первичных документов уже несколько лет хорошо работает в одной известной российской нефтяной компании в рамках объединенного расчетного центра. Есть еще один момент, говорящий не в пользу удаленного кадрового аутсорсинга, – это трудности с помощью клиенту при проверках: нужно будет срочно выезжать в другой город. Поэтому на аутсорсинг кадрового администрирования влияет и месторасположение заказчика и провайдера".

Основной сдерживающий фактор роста активности на рынке аутстаффинга персонала – это моральные аспекты передачи сотрудников в штат другой компании. Если на аутсорсинг передается какой-либо отдел компании (или производство), то у людей, которые до этого были в штате, нарушается чувство причастности к компании. "Эта проблема решаема, – утверждает Ольга Банцекина. – Мы совместно с нашим клиентом организовываем встречи с людьми, рассказываем о процедуре перевода персонала в наш штат, о компании, о дополнительных преимуществах этого процесса, например, оказании помощи работнику в случае изменения трудовых отношений с компанией-клиентом".

Еще одна трудность для развития аутсорсинговой модели – это сопротивление части коллектива. "У нас есть пример, когда в компании вопросами кадрового администрирования занимался сотрудник, для которого это являлось второстепенной обязанностью, но он получал за это дополнительную оплату, – рассказывает Владимир Усанов. – Когда нам были переданы функции кадрового администрирования, этот человек лишился дополнительного заработка, и нашему специалисту стало очень трудно с ним работать – хотя результат работы зависел от способности к кооперации".

Что касается передачи на аутсорсинг более серьезных функций управления персоналом, то российские компании пока не торопятся полностью отдавать провайдерам свои HR-отделы. Пожалуй, более или менее о практике аутсорсинга стратегических функций отдела персонала можно говорить только в отношении обучения персонала. К такому решению часто приходят те компании, на повестке дня которых стоит создание системы обучения и развития персонала. "Первые шаги в этом направлении довольно трудо- и ресурсоемки: необходимо нанять тренинг-менеджера, тренеров (если обучение проводится собственными силами), выделить время на разработку стратегии обучения, – объясняет Ирина Немировская, управляющий директор компании Ars Vitae. – Тренинговая компания может взять все эти функции на себя и совместно с руководителем и HR-директором компании разработать комплексную программу обучения персонала". Важно, что HR-менеджеры не должны самоустраиваться от этого процесса, в их задачу входит разработка общей политики обучения в компании – от специалистов до топ-менеджеров.

Хрестоматийные статьи по тематике курса

Статья 1. Правоторов В. Старые проблемы – свежий взгляд

Источник: Журнал "Кадровый менеджмент", 07.12.2005 – www.hrm.ru

Главными задачами руководителей западных компаний в области работы с персоналом по-прежнему остаются подбор и удержание сотрудников, а также построение системы компенсаций и льгот. Многочисленные западные исследования, проведенные в 2005 году, позволяют увидеть, какие новые шаги были предприняты компаниями для решения этих проблем.

Шведский стол

За последние несколько лет стоимость конкурентоспособного набора льгот для сотрудников в развитых странах постоянно росла. Число компаний, готовых полностью оплачивать все основные льготы, уменьшалось и уменьшается сегодня. Но, по данным www.benefitnews.com, многим компаниям удалось решить эту проблему или же они находятся на пути к ее решению. В качестве выхода предложен добровольный выбор льгот – сотрудник имеет возможность выбирать для себя те льготы, которые ему наиболее интересны, из списка, предоставленного компанией. Сотрудник может оплачивать их самостоятельно или же в паритете с работодателем. Это как раз тот случай, когда интересы работника и компании совпадают. Сотрудникам нравится не только сама возможность выбора интересующих их льгот, но и простота механизма расчета их стоимости, а также возможность управлять расходами на льготы в зависимости от своего финансового положения.

На здоровье

Несмотря на введение новых схем предоставления льгот, большинство крупных компаний в Европе и Северной Америке пока придерживаются традиционных способов в этом вопросе. Так, например, большинство из них оплачивают полис добровольного медицинского страхования. Причем, по данным исследования Watson Wyatt, большинство компаний рассматривают медицинскую страховку исключительно как часть конкурентоспособного социального пакета. Но 2005 год принес и другую тенденцию – изменение взгляда руководителей компаний и HR-менеджеров на преимущества медицинского страхования.

Все чаще работодатели стали обращать внимание на состояние здоровья своих сотрудников, находя линейную зависимость показателей эффективности работы от этого фактора. Эту мысль активно поддерживают и представители страховых компаний. Страховщики уверены, что предлагаемые ими планы направлены в первую очередь на то, чтобы предотвратить болезни сотрудников. "Если раньше страхование предназначалось в основном для "белых воротничков", то теперь компании часто предлагают эту льготу всему персоналу, – отмечает Марко Баннерман (Marco Bannerman), начальник отдела корпоративных продаж провайдера медицинского страхования Вира. – Хорошие полисы скоро начинают говорить сами за себя. Если из 60 ключевых менеджеров у вас отсутствует по болезни только один, в эффективности страховки не приходится сомневаться".

Грэхем Древетт (Graham Drewett), менеджер по компенсациям и льготам в IT-компании Logica CMG, предлагает полную медицинскую страховку всем 6500 сотрудникам компании и членам их семей. "Мы хотим, чтобы персонал болел как можно реже, – утверждает Грэхем. – Болезнь сотрудника или его ребенка слишком негативно влияет на эффективность его работы".

Еще одной новостью на рынке стало появление новой должности в HR-департаментах крупных компаний. По-русски это должно звучать так – менеджер по поддержанию здоровья сотрудников. В 2005 году такую должность ввели, например, такие компании, как Royal Bank of Scotland, Barclays, HBOS и Goldman Sachs. Жаки Хилл (Jacquie Hill) занимает подобную должность в Barclays в течение нескольких

месяцев. Одна из ее основных задач – донести до менеджеров, чем чреваты для них и для компании частые прогулы. "Я рассматриваю здоровье и безопасность с точки зрения выгоды для компании, – объясняет Жаки. – Я не только подсчитываю, кто сколько дней пропустил, но и анализирую, чем это было вызвано и какие меры следует предпринять для того, чтобы это повторялось как можно реже".

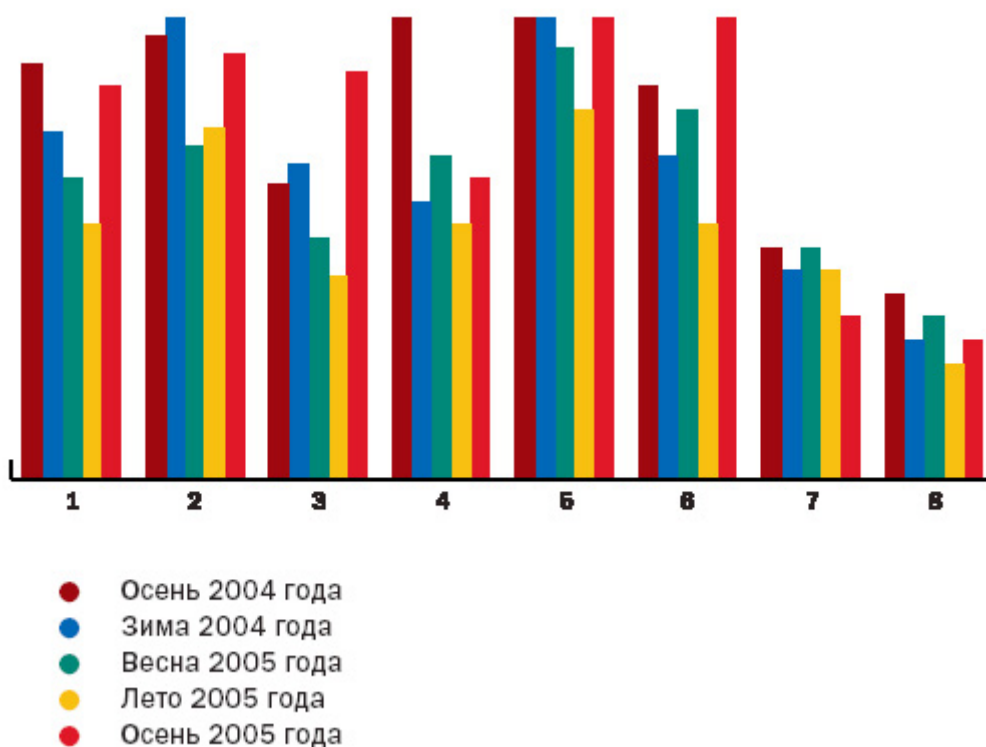
Другой пример – введение подобной должности в Royal Bank of Scotland с начала 2005 года. Жакинта Негри (Jacinta Negri), приняв этот пост, стала отвечать за несколько проектов, один из которых – внедрение интегральной модели управления страховыми рисками. Но главной ее задачей является оценка заботы о здоровье сотрудников как вклада в общий успех компании. "Наша основная цель – это обеспечить хорошее физическое, психологическое, социальное и эмоциональное состояние для наших сотрудников, – уверена Жакинта. – Только тогда мы можем говорить о создании увлеченной, динамичной, креативной и работоспособной команды. И не менее важно показать сотрудникам связь между этими явлениями".

Вообще, проблема отсутствия сотрудников на рабочем месте была и остается головной болью HR-менеджеров во всем мире. Исследования, проведенные IRS Employment Review, показывают, что 6 из 10 опрошенных HR-менеджеров в наступающем году ожидают увеличения количества прогулов и пропусков. Две трети опрошенных в связи с этим планируют увеличить инвестиции в охрану здоровья и программы физической активности. Но лишь 20% из них планируют оценивать отдачу от этих вложений. Что касается малого бизнеса, то и в этой сфере с каждым годом все больше внимания уделяется медицинскому страхованию. По данным исследования www.salary.com, в 2005 году 90% компаний малого бизнеса стали выделять больше средств на добровольное медицинское страхование, чем в 2004. Причем в каждой десятой компании рост составил более 30%. Но о повсеместном использовании этих льгот в малом бизнесе пока говорить рано – 40% опрошенных работодателей предпочитают проводить единовременное повышение зарплаты и предоставлять скидки на кредиты для своих сотрудников, чем оплачивать страховки, полагая, что это более выгодно.

По всем направлениям

Прошедший 2005 год ознаменовался всплеском активности в сфере рекрутмента. Особенно это касается европейских стран. Исследования Recruitment Confidence Index (RCI), опубликованные совместно с Cranfield School of Management, говорят, что наибольшая активность наблюдалась в промышленном производстве и сфере услуг. Наибольшие нужды в подборе персонала испытываются в сфере продаж (24% опрошенных компаний), а также в HR-отделах и финансах (по 20%).

Потребность в сотрудниках компаний разного типа



- 1 – Информационные технологии
- 2 – Продажи
- 3 – Работа с персоналом
- 4 – Сфера услуг
- 5 – Маркетинг
- 6 – Финансы и аудит
- 7 – Инженерная сфера
- 8 – Производство

Источник: Recruitment Confident Index (RCI) и Cranfield School of Management

Подбор и удержание талантливых сотрудников становится все большей проблемой для компаний. Исследование The Talent Pulse Survey, проведенное в 2005 году компанией Deloitte в разных странах мира, показывает, что сегодня главная задача компаний – привлекать и удерживать высококвалифицированный персонал. 69% опрошенных считают очень важным именно подбор, а еще 66% – удержание. Необходимо также упомянуть, что большинство организаций собираются увеличивать бюджет на подбор персонала и более активно привлекать талантливых сотрудников. Похожие выводы делают в своем исследовании консультанты компании Accenture – привлечение и удержание способных сотрудников является основным вопросом на повестке дня руководителей крупных компаний Северной Америки, Европы и Азии. 35% опрошенных считают его приоритетной задачей. "Большое и постоянное внимание к персоналу – главный вывод в этом году", – отмечает Питер Чиз (Peter Cheese), управляющий партнер подразделения по работе с персоналом. – Руководители все более отчетливо видят, что в бизнесе не будет успеха, пока не направить энергию талантливых людей в нужное русло".

Наиболее важные задачи, стоящие перед компаниями разных стран мира



Источник: Deloitte

Озвученные проблемы, связанные с подбором персонала, вынуждают, например, британские компании, обращать взор на другие страны в поиске как линейных работников, так и представителей высшего руководящего состава. Согласно исследованию Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD), 85% работодателей испытывают те или иные проблемы с подбором сотрудников и 40% из них прибегают к поиску персонала в других странах. Большинство компаний рассматривают привлечение рабочей силы из-за рубежа как часть долгосрочной стратегии – 76% компаний заключают с иностранцами постоянные контракты и лишь 16% привлекают сезонных рабочих. Причем не приходится сомневаться, что такая тактика действительно приносит прибыль. Советник по подбору и удержанию персонала CIPD Ребекка Клэйк (Rebecca Clarke) жалуется, что любой новый юридический акт против иммиграции может сильно навредить компаниям. "В свете такого количества постоянных проблем с рекрутментом нет ничего удивительного, что многие компании ищут рабочую силу за рубежом", – говорит она. Многие работодатели заявляют, что им приходится нанимать большое количество сотрудников, не вполне соответствующих требованиям вакансий, а затем обучать их.

Самому привычнее

Проблемы, сопряженные с подбором персонала, по идее, должны были заставить работодателей заинтересоваться такой услугой, как аутсорсинг. Но исследование IRS Employment Review показывает, что лишь один из пяти британских работодателей обращается при поиске сотрудников в аутсорсинговые компании. Несмотря на то что на аутсорсинг сегодня отдаются многие HR-функции (например, расчет заработной платы и ведение документов), очень немногие компании всерьез рассматривают возможность передачи провайдером функции поиска новых сотрудников. Половина тех компаний, которые не используют аутсорсинг при рекрутменте, считают, что это слишком важная функция для того, чтобы доверить ее стороннему провайдеру. Четыре из 10 работодателей вообще никогда не задумывались над этим вопросом. Это подтверждает и исследование американской компании Towers Perrin. Хотя 92% опрошенных работодателей признают, что в долгосрочной перспективе аутсорсинг позволяет снизить издержки на рекрутмент, большинство из них признает, что его качество оставляет желать лучшего. Почти 62% полагают, что привлечение аутсорсинговых услуг никак не улучшило результаты работы отдела персонала. Дэвид Родес (David Rhodes), глава Towers Perrin, считает, что аутсорсинг помогает работодателю выиграть время и возможности для того, чтобы пересмотреть роль и функции HR-департамента в компании, построить его работу так, чтобы стратегия развития персонала совпадала с общей стратегией компании, но не заменить его функции в компании.

Статья 2. Глобализация компенсаций и льгот

Источник: [management-issues.com](http://www.management-issues.com),

15.09.2006

<http://www.hrm.ru/db/hrm/3AD1B1D7171F2A27C32571EA004722E2/category.html>

По мере того как бизнес становится все более интернациональным, многие компании переходят к централизованной структуре компенсаций и льгот, чтобы сотрудники и руководители, работающие в разных частях света, обладали одинаковыми привилегиями.

Исследование, проведенное Watson Wyatt Worldwide совместно с WorldatWork, показало, что больше половины из 275 участвовавших в исследовании компаний планируют перейти на более централизованную систему оплаты труда сотрудников в течение двух лет.

Более того, две трети транснациональных корпораций уже утвердили общую для всех филиалов кадровую политику.

"Общий подход к компенсациям и льготам необходим для того, чтобы сделать корпоративные задачи общими для всей компании. Однако транснациональным корпорациям следует внимательно следить за тем, насколько унифицированными должны быть эти задачи", – говорит Боб Весселкампер (Bob Wesselkamper), директор по международному консультированию в Watson Wyatt.

"Культуры других стран и доступные там ресурсы также играют важную роль. Главное – это найти правильный баланс, поскольку некоторыми программами лучше управлять централизованно, а другие лучше управляются на местах", – добавляет он.

Кроме того, 80% компаний, участвовавших в опросе, в данный момент разрабатывают собственную глобальную политику, а 64% внедряют инструменты, процессы и технологии, позволяющие усилить централизованное управление.

Список литературы

Обязательная литература:

1. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами. – М.: ИНФРА-М, 2002.
2. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. – СПб.: Питер, 2004.
3. Армстронг М., Барон А. Performance Management: управление эффективностью работы. – М.: НИРРО, 2005.
4. Десслер Г. Управление персоналом. – М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2004.
5. Ульрих Д. Эффективное управление персоналом. – М.: Вильямс, 2007.

Дополнительная литература:

1. Арджирис К. Организационное научение. – М.: Инфра-М, 2004.
2. Баллантайн И., Пова Н. Центры оценки и развития. – М.: НИРРО, 2003.
3. Баттерис М. Корпоративные бриллианты: как удержать талантливых сотрудников в компании. – М.: ГроссМедиа, 2005.
4. Беленко П.В. Хедхантинг: принципы и технологии. – СПб.: Питер, 2005.
5. Борисова Е.А. Оценка и аттестация персонала. – СПб.: Питер, 2002.
6. Ветлужских Е. Мотивация и оплата труда: Инструменты, Методики. Практика. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.
7. Вудраф Ч. Центры развития и оценки. – М.: НИРРО, 2005.
8. [Голви](#) У.Т. Работа как внутренняя игра: Фокус, обучение, удовольствие и мобильность на рабочем месте. – М.: [Альпина Бизнес Букс](#), 2005.
9. Гончаров В.В. В поисках совершенства управления: Руководство для высшего управленческого персонала (Опыт государственного, местного и корпоративного управления в США, Японии и Западной Европе): В 3-х тт. – М.: МНИИПУ, 2001, 2002.
10. Громова О.Н. Стратегия управления персоналом организации. – М.: ГАУ, 1997.
11. Грэттон Л. Живая стратегия. Как поместить людей в центр решения корпоративных задач. – Днепропетровск: Баланс-клуб, 2003.
12. Гурков И.Б. Стратегический менеджмент организации. – М.: ЗАО "Бизнес-школа "Интел-Синтез", 2001. – *глава 3 раздел 3.2.2 "Построение кадровой подсистемы в различных стратегических типах"*.
13. Деминг Э. Выход из кризиса. Новая парадигма управления людьми, системами и процессами. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.
14. Друкер П. Управление, нацеленное на результаты. – М.: Технологическая школа бизнеса, 1994.
15. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке: Учебное пособие. – Вильямс, 2007.
16. Евенко Л.И. Эволюция концепций управления человеческими ресурсами. Стратегия развития персонала: Материалы конференции. – Н. Новгород, 1996.
17. Зеленова О.И. Стратегия управления персоналом. //Управление человеческими ресурсами: менеджмент и консультирование. Под ред. В.В. Щербины. – М.: Независимый институт гражданского общества, 2004; <http://www.ecsocman.edu.ru/db/msg/203134.html> (раздел 3, параграф 3.2).
18. Иванова С.В. Искусство подбора персонала: как узнать человека за час. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.
19. Иванова С.В. Мотивация на 100%: а где же у него кнопка? – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.
20. Иммельман Р. Boss: бесподобный или бесполезный. Бизнес-роман. – М.: Институт комплексных стратегических исследований, 2005.

21. Как найти и удержать лучших сотрудников. [Серия "Классика Harvard Business Review"](#). – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006.
22. Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей. – М.: Олимп-Бизнес, 2003.
23. Кибанов А.Я., Ивановская Л.В. Стратегическое управление персоналом. – М.: ИНФРА-М, 2000.
24. Клегг Б. Как мотивировать людей. – СПб.: Нева, 2003.
25. Клок К., Голдсмит Д. Конец менеджмента и становление организационной демократии. – СПб.: Питер, 2004.
26. Кобьёлл К. Мотивация в стиле ЭКШН: восторг заразителен. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.
27. Коллисон К., Парселл Д. Учитесь летать. Практические уроки по управлению знаниями от лучших обучающихся организаций. – М.: Институт комплексных стратегических исследований, 2006.
28. Коул Д. Управление персоналом в современных организациях. – М.: ООО "Вершина", 2004.
29. Кристиани А. Мотивация успеха. 111 советов для достижения лучших результатов. – М.: Интерэксперт, 2005.
30. Кроль Л.М., Пуртова Е.А. Инструменты развития бизнеса: Тренинг и консалтинг. – М.: Независимая фирма "Класс", 2002.
31. Кумбс Ф. Мотиватор. – М.: НИРРО, 2006.
32. Лафта Дж.К. Эффективность менеджмента организации. Учебное пособие. – М.: Русская Деловая Литература, 1999.
33. Лучшие HR-решения. Сборник статей. – М.: Вершина, 2006.
34. Льюис Р.Д. Деловые культуры в международном бизнесе: От столкновения к взаимопониманию. – М.: Дело, 2001.
35. Магура М.И. Поиск и отбор персонала. – М.: ЗАО "Бизнес-школа "Интел-синтез", 2001.
36. Майклз Э., Хендфилд-Джонс Х., Экселрод Э. Война за таланты. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2006.
37. Мазманова Б.Г. Управление оплатой труда: Учебное пособие. – М.: Финансы и статистика, 2001.
38. Мартин М., Джексон Т. Практика работы с персоналом. – М.: НИРРО, 2005.
39. Маслов Е.В. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры: Учебник. – М.: "Финпресс", 2004.
40. Мейер М. Оценка эффективности бизнеса. Что будет после Balanced Scorecard? – М.: Вершина, 2004.
41. Менеджмент: Век XX – век XXI: Сборник статей. /Под ред. О.С. Виханского, А.И. Наумова. – М.: Экономистъ, 2004. – *раздел III "Управление людьми в организации"*.
42. Миллс Р. Компетенции. – М.: НИРРО, 2005.
43. Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации. – СПб.: Питер, 2002.
44. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Д. Школы стратегий. – СПб.: Питер, 2001.
45. Минцберг Г., Куинн Д., Гошал С. Стратегический процесс. – СПб.: Питер, 2001.
46. Модели и методы управления персоналом: Российско-британское учебное пособие. /Под ред. Е.Б. Моргунова (Серия "Библиотека журнала "Управление персоналом"). – М.: ЗАО "Бизнес школа "Интел-Синтез", 2001.
47. Молодчик А.В. Менеджмент: стратегия, структура, персонал. – М.: ГУ-ВШЭ, 1997.
48. Мордовин С.К. Управление человеческими ресурсами. Модульная программа для менеджеров. Модуль 16. – М.: ИНФРА-М, 2000.
49. Мордовин С.К. Управление персоналом: современная российская практика. – СПб.: Питер, 2005.
50. Никонова Т.В., Сухарев С.А. Управленческий аудит: персонал. /Под ред. Ю.Г. Одегова – М.: Экзамен, 2002.
51. Новикова М. Компенсации и льготы. Выпуск III. Серия "Путеводитель по кадровому менеджменту". – М.: Begin Group, 2005.

52. Одегов Ю.Г. Карташова Л.В. Управление персоналом, оценка эффективности: Учебное пособие для вузов. – М.: Экзамен, 2002.
53. Одегов Ю.Г. Аудит и контроллинг персонала. – М.: Экзамен, 2004.
54. Ольве Н.Г., Рой Ж., Веттер М. Оценка эффективности деятельности компании. Практическое руководство по использованию сбалансированной системы показателей. – М.: Вильямс, 2003.
55. Портер М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов. – М.: "Альпина Бизнес Букс", 2005.
56. Психологические аспекты подбора и проверки персонала. /Составитель Н.А. Литвинцева. – М.: ЗАО "Бизнес-школа "Интел-Синтез", 1997.
57. Ресурсный потенциал экономического роста. – М.: Экономическая литература, 2002. – *раздел "Проблемы эффективного использования потенциала человеческих ресурсов"*.
58. Робертс Г. Рекрутмент и отбор. – М.: НИРРО, 2005.
59. Российская промышленность: институциональное развитие. Вып. 1. /Под ред. Т.Г. Долгопятовой. – М.: ГУ-ВШЭ, 2002. – *глава 6 "Кадровая политика предприятий"*.
60. Рот Дж., Аяс К., Мирвис Ф. В пустыню и обратно: величайший корпоративный тренинг в истории бизнеса. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006.
61. Сантамария Д.А., Мартино В., Клемонс Э.К. Стратегия и тактика морской пехоты США в бизнесе. – М.: НИРРО, 2005.
62. Санталайнен Т., Воутилайнен Э. Управление по результатам. – М.: Прогресс, 1993.
63. Сенге П.М. Пятая дисциплина: Искусство и практика самообучающейся организации. – М., 1999.
64. Сенге П., Клейнер А., Робертс Ш. Танец перемен: новые проблемы самообучающихся организаций. – М.: ЗАО "Олимп-Бизнес", 2003.
65. Системы оплаты труда. Серия "Классика Harvard Business Review". – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.
66. Спенсер Л.М. – мл., Спенсер С.М. Компетенции на работе. Модели максимальной эффективности работы. – М.: НИРРО, 2005.
67. Страдвик Л. Центры оценки и развития. Тренинг наблюдателей. – М.: НИРРО, 2003.
68. Сулл Д. Почему хорошие компании терпят неудачи и как выдающиеся менеджеры их возрождают. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004.
69. Томпсон А.А., Стрикленд А.Д. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998.
70. Траут Дж. Траут о стратегии. Книга для бизнесменов и руководителей высшего звена, опыт компании Trout & Partners. – СПб.: Питер, 2005.
71. Уиддет С., Холлифорд С. Руководство по компетенциям. – М.: НИРРО, 2003.
72. Фазэй Л., Рэнделл Р. Курс МВА по стратегическому менеджменту. – М.: "Альпина Бизнес Букс", 2005.
73. Фей К.Ф., Либо М., Моргулис-Якушев С. Исследование эффективности управления персоналом в иностранных компаниях в России. //Персонал Микс 2001, № 4, С. 21.
74. Фитц-енц Я. Рентабельность инвестиций в персонал: измерение экономической ценности персонала. – М.: Вершина, 2006.
75. Флетчер К. Performance Appraisal. Оценка и обратная связь. Практические аспекты обзора эффективности работы. – М.: НИРРО, 2006.
76. Форсиф П. Развитие и обучение персонала. – СПб.: Нева, 2003.
77. Хант Д.У. Управление людьми в компаниях. Руководство для менеджера. – М.: Олимп-бизнес, 1999.
78. Хентце Й., Метцнер Й. Теория управления кадрами в рыночной экономике. – М.: Международные отношения, 1997.
79. Чендлер С., Ричардсон С. 100 способов мотивации персонала: Как стать хорошим руководителем и не свести с ума окружающих. – М.: ФАИР-ПРЕСС, 2006.

80. Чингос П.Т. Оплата по результату. Из опыта оплаты труда персонала в США. – М.: Издательский дом "Вильямс", 2004.
81. Хагеманн Г. Руководство по мотивации. – М.: HIPPO, 2003.
82. Эггерт М. А. Мотивация. – М.: HIPPO, 2003.
83. Argyris C. On Organizational Learning. – Blackwell, Cambridge, Mass, 1992.
84. Argyris C., Schon D.A. Organizational Learning: A theory of action perspective. – Addison-Wesley, Reading, Mass, 1996.
85. Armstrong M., Brown D. Relating Competencies to Pay: The UK Experience. //Compensation & Benefits Review, 1998, May-June.
86. Armstrong M. Employee Reward, 2nd edn. – London: Institute of Personnel and Development, 1999.
87. Armstrong M., Brown D. Pay: The New Dimensions. – London: Chartered Institute of Personnel and Development, 2001.
88. Armstrong M. A Handbook of Human Resource Management Practice. – Kogan Page, 2003.
89. Arthur J.B. Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover. //Academy of Management Review, № 37(4), 1994, p. 670-687.
90. Ashton C. Transforming HR to Support Corporate Change. – London: Business Intelligence, 1999.
91. Baron J., Kreps D. Strategic Human Resources: Framework for General Managers. – New York: John Wiley & Sons, 1999.
92. Becker B.E., Huselid M.A., Pickus P.S., Spratt M.F. HR as a Source of Shareholder Value: Research and Recommendations. //Human Resource Management, Spring, № 36(1), 1997, p. 39-47.
93. Becker B.E., Huselid M.A., Ulrich D. The HR Scorecard: Linking People, Strategy and Performance. – Harvard Business School Press, 2001.
94. Birkinshaw J., Bresman H., Hakanson L. Managing the Post-Acquisition Integration Process: How the Human Integration and Task Integration Processes Interact to Foster Value Creation. //Journal of Management Studies, May, 2000.
95. Bonaguro M. Managing Termination: How to Avoid Litigation by Treating Employees Fairly and With Respect. //American Corporate Counsel Association Docket, March, 2001.
96. Bontis N. Human Capital Valuation. //Working Paper, Saratoga Institute, 1999.
97. Brown D. Presentation to the Compensation Forum Meeting, 1998, February.
98. Chandler A.D. Strategy and Structure. – Boston, MA: MIT Press, 1962.
99. Child J. Organizational Structure, Environment and Performance: the Role of Strategic Choice. //Sociology, № 6 (3), 1972.
100. Clemente M., Greenspan D. Empowering Human Resources in the Merger and Acquisition Process. – Glen Rock, NJ: Clemente, Greenspan & Co, 1999.
101. Collins J.C. Good to Great: Why some Companies Make the Leap ... and Others Don't. – New York: Harper and Row, 2001.
102. Cook M.F. Personnel Selection and Productivity. – Wiley, Chichester, 1993.
103. Cook M.F. Outsourcing Human Resources Functions. – NY.: AMACOM, 1999.
104. Delery J.E., Doty H.D. Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universality, Contingency and Configurationally Performance Predictions. //International Journal of Human Resource Management, № 6, 1996.
105. Elsik W. Strategisches Personalmanagement. – Munchen, 1992.
106. Engoron F. Human Resources Benchmarks and Best Practices: A Global Survey. //International HR Journal, 1999, Spring.
107. Fitz-enz J. Getting and Keeping Good Employees. //Personnel Journal, 1990, August.
108. Fitz-enz J. Benchmarking Staff Performance. – San-Francisco: Jossey-Bass, 1993.
109. Fitz-enz J. Yes, You Can Weigh Training's Value. //Training, 1994, July.
110. Fitz-enz J. How to Measure Human Resource Management. – NY.: McGraw-hill, 1994.
111. Flamholtz E. Human Resource Accounting. – San Francisco: Jossey-Bass, 1985.

112. Freeman R.B., Rogers J. What Workers Want. – Russell Sage Foundation, 1999.
113. Guest D.E. Personnel and HRM: Can You Tell the Difference? //Personnel Management, January, 1989.
114. Hackman J.R. Leading Teams: Setting the Stage for Great Performances. – Boston, MA: Harvard Business School Press, 2002.
115. Harris M. Human Resource Management: A Practical Approach. 2 ed. – Fort Worth: The Dryden Press, 2000.
116. Heriot P. Assessment and Selection in Organizations. – Wiley and Sons, 1989.
117. Heskett J.L., Sasser W.E., Schlesinger L.A. The Service Profit Chain: How Leading Companies Link Profit and Growth to Loyalty, Satisfaction, and Value. – New York: Free Press, 1997.
118. Human Resource Financial Report. – Santa Clara, California: Saratoga Institute, 1999.
119. Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage. /Noe R.A., Hollenbeck J.R., Gerhart B., Wright P.M. 3 ed. – Boston: McGraw-Hill, 2000.
120. Human Resource Management in Europe: Text and Cases. /Vickerstaff S. – London: Chapman and Hall, 1992.
121. Huselid M.A. The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity and Corporate Financial Performance. //Academy of Management Journal, № 38(3), 1995, p. 635-672.
122. Huselid M.A. The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity and Corporate Financial Performance. /In Salaman G., Storey J., Billsberry J. Strategic Human Resource Management: Theory and Practice. – Sage Publications, 2005.
123. Kay J. Strategy and the Illusions of Grand Designs, Mastering Strategy //Financial Times, 15 October, 1999.
124. Lawler E.E. What's Wrong with Point-factor Job Evaluation. //Compensation & Benefits Review, 1986, March-April.
125. Lawler E.E. Strategic Pay. – Jossey Bass, San Francisco, 1990.
126. Lawson P. Performance Management: An Overview. /In Walters M. (ed.) The Performance Handbook. – London: Institute of Personnel and Development, 1995.
127. Loveman G., Heskett J., Schlesinger L., Jones T., Sasser W. Putting the Service-Profit Chain to Work. //Harvard Business Review, March, 1994.
128. MacDuffie J.P. Human Resource Bundles and Manufacturing Performance //Industrial Relations Review, № 48(2), 1995.
129. Manage People not Personnel: Motivation and Performance Appraisal. The Harvard Business Review Book Series. – Boston, MA: HBS Publishing Division, 1990.
130. Marchington M., Wilkinson A. Core Personnel and Development. – London: Institute of Personnel and Development, 1996.
131. Marsden D., French S. What a Performance: Performance-related Pay in the Public Services. – Centre for Economic Performance, London, 1998.
132. Miles R.E., Snow C.C. Organizational Strategy: Structure and Process. – New York: McGraw-Hill, 1978.
133. Nollen S., Axel H. Managing Contingent Workers. – NY.: AMACOM, 1996.
134. Nyfield G. Assessing Skills for Office Work. Recruitment Report. //Personnel Management, 1985, № 2.
135. O'Reilly III, Charles A., Pfeffer J. Hidden Value: How Great Companies Achieve Extraordinary Results with Ordinary People? – Boston: Harvard Business School Press, 2000.
136. Odiorne G.S. The Human Side of Management. – D.C. Heath and Company, 1987.
137. Patterson M.G. et al. Impact of People Management Practices on Performance. – London: Institute of Personnel and Development, 1997.
138. Pfeffer J. Competitive Advantage Through People. – Boston, MA: Harvard Business School Press, 1994.

139. Pfeffer J. *The Human Equation: Building Profits by Putting People First.* – Boston: Harvard Business School Press, 1998.
140. Phillips J. *Return on Investment.* – Houston: Gulf Publishing, 1997.
141. Porter M.E. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance.* – New York: Free Press, 1985.
142. Purcell J. *The Structure and Function of Personnel Management.* /In eds. P. Marginson. – *Beyond the Workplace,* Blackwell, Oxford, 1988.
143. Quinn R.E. *Beyond Rational Management: Mastering the Paradoxes and Competing Demands of High Performance.* – San Francisco: Jossey-Bass, 1991.
144. *Recruiting the Recruiter: Avoiding the Evils of Job Agencies.* //Human Resources, September, 2001.
145. Reichheld F.F. *The Loyalty Effect.* – Boston: Harvard Business Schools Press, 1996.
146. Reichheld F.F., Teal T.A. *The Loyalty Effect: The Hidden Force Behind Growth, Profits, and Lasting Value.* – Boston: Harvard Business School Press, 2001.
147. *Restructuring the Human Resources Department: A Report by Saratoga Institute.* – NY.: AMACOM, 1997.
148. Richardson R., Thompson M. *The Impact of People Management Practices on Business Performance: A literature review.* – London: Institute of Personnel and Development, 1999.
149. Rifkin J. *The End of Work.* – NY.: G.P. Putnam's Sons, 1995.
150. Salaman G., Storey J., Billsberry J. *Strategic Human Resource Management: Theory and Practice.* – Sage Publications, 2005.
151. Schuler R.S. *Strategic Human Resource Management: Linking People with the Strategic Needs of the Business.* //Organizational Dynamics, № 21(1), 1992.
152. Schultz T.W. *Investing in People: The Economics of Population Quality.* – Berkeley, California: University of California, 1981.
153. Schuster J.R., Zingheim P.K. *The New Pay.* – Lexington, New York, 1992.
154. Senge P. *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning organization.* – Doubleday, London, 1990.
155. Smith J.M., Robertson I.T. *The Theory and Practice of Systematic Staff Selection.* – Macmillan, London, 1986.
156. Smith M., Gregg M., Andrews D. *Selection and Assessment: A New Appraisal.* – Pitman Publishing, 1989.
157. Smith M., Robertson I.T. *Advances in Selection and Assessment.* – Wiley and Sons, 1989.
158. Sonnenfeld J.A., Peiperl M.A., Kotter J.P. *Strategic Determinants of Managerial Labor Markets: a Career Systems View.* //Human Resource Strategies, ed. Gю Salaman. – Sage, London, 1992.
159. Sparrow P.R., Hiltrop J.M. *European Human Resource Management in Transition.* – Prentice Hall Europe, 1994.
160. Sparrow P.R. *Too True to be Good.* //People Management, 1996, December.
161. Stern E., Sommerlad E. *Workplace Learning, Culture and Performance.* – Institute of Personnel and Development, London, 1999.
162. Storey J., Sisson K. *Managing Human Resource and Industrial Relations.* – Buckingham: Open University Press, 1993.
163. Strassman P. *The Value of Knowledge Capital.* //American Programmer, 1998, March.
164. *The Worldwide War for Talent II Is Coming: Are You Prepared?* //<http://www.erechange.com>
165. Thurbin P.J. *Implementing the Learning Organization.* – London, 1994.
166. Walker J.W. *Human Resource Strategy.* – New York: McGraw-Hill, 1992.
167. Wright P.M., McMahan G.C. *Theoretical Perspectives for SHRM.* //Journal of Management, № 18(2), 1992.
168. Wright P., Pringle C., Kroll M. *Strategic Management Text and Cases.* – Needham Heights, MA: Allyn and Bacon, 1992.

Интернет-ресурсы по курсу

1. www.thefutureofwork.net – “The Future of Work” – сайт организации, действующей с 2002 г., объединяет исследователей, специалистов в области информационных технологий и управления персоналом (в основном из США). Членами организации являются как крупные корпорации (в том числе Boeing Corporation, IBM, Hewlett Packard), так и представители малого бизнеса.
2. <http://laborsta.ilo.org> – “LABORASTA: ILO Bureau of Statistics Databases” – базы данных Международной организации труда. В свободном доступе представлены следующие материалы: Yearly data of Total and Economically active population, Employment, Unemployment, Hours of Work, Wages, Labor Cost, Consumer Price Indices, Occupational Injuries, Strikes.
3. <http://hdr.undp.org/statistics/> – сайт “Human Development Report Office”.
4. www.hrmgt.com/welcome2.html – персональный сайт американского специалиста по управлению персоналом Э. Геннандеса (Edward H. Hernandez), где размещены разнообразные материалы, полезные для практической работы менеджера по управлению персоналом, в том числе методические рекомендации, статистические данные, статьи, ссылки на Интернет-ресурсы.
5. www.emeraldinsight.com/md.htm – сайт журнала “Management Decision”, издаваемого MCB University Press. На сайте представлены материалы и статьи с 1990 года по финансовому менеджменту, стратегии, маркетингу, управлению человеческими ресурсами, предпринимательству, принятию решению и операционному менеджменту.
6. www.themanager.org – “The Manager” содержит большое количество ссылок на профессиональные статьи и книги по менеджменту, маркетингу, управлению персоналом. Свободный доступ к материалам исследований ведущих американских бизнес-школ.
7. www.ilir.umich.edu/lagn/ – сайт “The Labor and Global Change” – исследовательского проекта по изучению глобальных изменений в сфере трудовых отношений, который осуществляется на базе Института трудовых и производственных отношений Мичиганского университета (США). Содержит библиографическую базу данных, состоящую из аннотаций на книги, статьи и доклады по теме проекта.
8. www15.hrdc-drhc.gc.ca/english/ – “Human resources development” – канадский сайт, созданный в 2002 году, посвященный научно-исследовательской работе в области развития и управления человеческими ресурсами.
9. www.interscience.wiley.com – сайт журнала: “Strategic Management Journal”.
10. www.hrm.ru – сайт журнала “Кадровый менеджмент”.
11. www.hr-journal.ru – электронный журнал “Работа с персоналом”.
12. www.personal-mix.ru – сайт журнала “Персонал-микс”.
13. www.uptp.ru – сайт журнала “Проблемы теории и практики управления”.
14. www.zhuk.net – электронный журнал “Управление компанией”.
15. www.hrc.ru – сайт “Компании HRC” – признанного лидера в кадровом консалтинге в России при внедрении западного стиля управления персоналом. На сайте представлены пять рубрик:

HRC/Consulting, HRC/Publishing, HRC/Training, HRC/Recruitment и HRC/IT, содержащих информацию о практике использования и развития международных кадровых технологий в России.

16. www.superclub.ru – сайт HR Клуба “СУПЕР”.

17. www.hrdigest.ru – ежемесячный дайджест для профессионалов в области HR и внутрикорпоративной коммуникации.

18. www.ecsocman.edu.ru – федеральный образовательный портал “Экономика, социология, менеджмент”.

19. www.diversityweb.org – интерактивный образовательный портал.

20. www.hr-zone.net, www.hrzone.co.uk – HR-Zone – проводник в мире персонала.

21. www.peoplemanagement.co.uk – сайт журнала “People Management”.

22. www.workforce.com – сайт журнала “Workforce management”.

23. www.diversityinc.com – сайт журнала “Diversity Inc”.

24. www.shrm.org – сайт “Society for Human Resource Management”.

25. www.hbr.com – сайт журнала “Harvard Business Review”.

26. www.mckinseyquarterly.com – сайт журнала “The McKinsey Quarterly”.

Общее описание курса “Стратегический международный менеджмент человеческих ресурсов”

Цели и задачи курса

В настоящее время в менеджменте особое значение придается стратегическому подходу к управлению человеческими ресурсами, который рассматривается как самостоятельное направление деятельности организации. Меняются цели, задачи, функции, повышается статус кадровых служб, трансформирующихся из традиционных отделов кадров в полноценные службы управления человеческими ресурсами организаций. Руководители этих служб во многих организациях входят в состав топ-менеджмента и даже совета директоров. Возникает необходимость в определении стратегических направлений, целей и задач по работе с персоналом, т.е. в формировании стратегии управления человеческими ресурсами организации.

Стратегия управления человеческими ресурсами, наряду с маркетинговой и финансовой стратегиями, является сейчас ключевой функциональной стратегией организации. Одна из особенностей современной российской ситуации заключается в том, что стратегия управления человеческими ресурсами все больше становится первичной и главной не столько в силу логики желаемого стратегического развития, но все чаще как единственный реально возможный стратегический фактор. Анализ конкретных управленческих ситуаций показывает, что в подавляющем большинстве случаев начать любые сколько-нибудь значимые стратегические изменения в организации можно только посредством человеческого фактора.

По мнению ведущих специалистов в области менеджмента, первичная основа и главное богатство любой современной организации — это работающие в ней люди, т.е. ее человеческие ресурсы. В современных условиях создание и эффективное использование высококачественного потенциала человеческих ресурсов организации является для нее (организации) главным фактором успеха в конкурентной борьбе, как в тактической, так и в стратегической перспективе. Причем в стратегической перспективе значимость человеческих ресурсов будет возрастать.

Понимание значения человеческого фактора определяет его роль и статус в современной организации, т.е. реальную и перспективную значимость как всей системы управления человеческими

ресурсами, так и ее стратегической составляющей. Стратегия управления человеческими ресурсами, таким образом, должна быть всеобъемлющей в смысле нацеливания кадрового состава организации на достижение целей ее долгосрочного развития.

Таким образом, менеджмент человеческих ресурсов оказывается ключевым фактором конкурентоспособности организации, а стратегия управления человеческими ресурсами становится важнейшей составляющей реализации общекорпоративной стратегии развития. Все это предполагает профессионализм руководителей и специалистов в этой сфере деятельности, а также создание эффективного механизма управления человеческими ресурсами организации.

Основная цель курса – сформировать у слушателей необходимые компетенции для системного эффективного управления человеческими ресурсами, их интеграции, развития и мотивации в интересах реализации стратегии организации.

Задачи курса – помочь слушателям:

- получить системное представление о проблемах и эволюции основных концепций управления людьми в организации;

- получить системное представление о стратегическом управлении человеческими ресурсами и способах построения и функционирования системы стратегического управления человеческими ресурсами в организации;

- овладеть необходимыми знаниями и навыками по оценке и развитию компетенций сотрудников, построению эффективных систем их мотивации, нацеленных на интеграцию человеческих ресурсов в интересах реализации стратегии организации;

- получить системное представление о роли отдельных ключевых подсистем системы стратегического менеджмента человеческих ресурсов: системы управления деятельностью, системы поиска и привлечения персонала, системы проектирования рабочих заданий и их взаимосвязях с другими системами менеджмента в организации;

- овладеть методами оценки эффективности системы стратегического управления человеческими ресурсами и ее отдельных элементов.

Курс “Стратегический международный менеджмент человеческих ресурсов” является базовым основополагающим курсом в блоке дисциплин “Управление человеческими ресурсами в мультинациональных компаниях”.

Курс является обязательным для обучения слушателей программ профессиональной переподготовки, магистерских программ и программ МВА направления “Менеджмент” и специальностей “Менеджмент организации” и “Управление человеческими ресурсами”, а также может быть курсом по выбору для слушателей других программ обучения в области управленческих наук.

Инновационность курса

Данный курс выходит за рамки традиционного рассмотрения функций системы управления человеческими ресурсами организации, акцентируя внимание именно на стратегическом подходе к управлению людьми, на выявлении взаимосвязи стратегии управления человеческими ресурсами со стратегией развития современной организации. Данный курс охватывает важнейшие аспекты международного стратегического менеджмента человеческих ресурсов, в том числе такие специальные темы как: стратегический менеджмент человеческих ресурсов и его институционализация в организации, система управления эффективностью деятельности как ядро системы стратегического HRM, оценка эффективности управления человеческими ресурсами в организации, современные проблемы глобального управления человеческими ресурсами.

Особый акцент в ходе освоения курса делается на активной роли слушателей в процессе обучения – в поиске информации, проектировании практических рекомендаций и участии в групповых видах активности, в ходе которых слушателям предлагаются для анализа и обсуждения различные управленческие ситуации (кейсы), проводятся тренинги, способствующие закреплению полученных знаний и навыков на практике. Данный курс отвечает потребностям руководителей, развивая их способности к стратегическому мышлению и лидерскому поведению. Слушатели анализируют практику управления человеческими ресурсами в компаниях (в которых они работают) и предлагают конкретные рекомендации по ее оптимизации и усовершенствованию.

Структура курса

№ темы	Наименование разделов и тем	Всего часов	Аудиторные часы		Самостоятельная работа
			Лекции	Практические занятия	
1	Стратегический менеджмент человеческих ресурсов: эволюция подходов и современная ситуация	12	4		6
	Практическое занятие. Анализ роли кадровой службы организации как партнера бизнеса на основании модели Д. Ульриха. Задание выполняется индивидуально на примере компаний, в которых работают слушатели. Индивидуальная презентация и обсуждение результатов				2
2	Стратегический	14	4		6

	менеджмент человеческих ресурсов и его институционализация в организации				
	Практическое занятие. Анализ особенностей стратегии и политики управления человеческими ресурсами в зависимости от общей стратегии, стадии жизненного цикла и доминирующего компонента миссии компании. Задание выполняется индивидуально на примере компаний, в которых работают слушатели. Индивидуальная презентация и обсуждение результатов			4	
	Система управления эффективностью деятельности	14	4		6
3	Практическое занятие. Деловая игра "Построение организационной структуры системы управления персоналом компании N". Работа с кейсом в малых группах. Групповая презентация и обсуждение результатов			4	
4	Проектирование деятельности и планирование	14	4		6

	человеческих ресурсов				
	Практическое занятие. Анализ стратегии развития компании и определение сценариев ее развития. Определение ключевых (стратегических) компетенций компании. Задание выполняется индивидуально на примерах компаний, в которых работают слушатели. Индивидуальная презентация и обсуждение результатов			4	
5	Привлечение и адаптация человеческих ресурсов	14	4		6
	Практическое занятие. Экспресс-анализ кейса "Подбор сотрудников в гипермаркете" на примере известной европейской сети гипермаркетов. Самоанализ и обсуждение результатов.			2	
	Практическое занятие. Экспресс-анализ кейса "Приход в компанию нового Генерального директора: проблемы адаптации" на примере PR			2	

	компании. Самоанализ и обсуждение результатов.				
6	Система мотивации и стимулирования труда	14	4		6
	Практическое занятие. Разработка системы стимулирования персонала компании (на примере кейса предприятия ОПК). Работа с кейсом в малых группах. Групповая презентация и обсуждение результатов			4	
7	Развитие человеческих ресурсов	14	4		6
	Практическое занятие. Анализ проблем в системе развития персонала на примере компании "ГеоЛогистикс-СНГ" (часть глобальной сети GeoLogistics Corporation) и разработка предложений по ее оптимизации. Работа с кейсом в малых группах. Групповая презентация и обсуждение результатов			4	
8	Система оценки человеческих ресурсов	8	2		4
	Практическое			2	

	<p>занятие. Освоение метода оценки достижения целей на основе метода управления по целям (МВО). Анализ критериев правильной постановки целей. Выполнение слушателями задания по формулировке целей для различных категорий специалистов. Обсуждение результатов</p>				
	<p>Управление трудовыми отношениями</p>	8	2		4
9	<p>Практическое занятие. Выявление и анализ элементов психологического контракта компании. Задание выполняется индивидуально на примере компаний, в которых работают слушатели. Индивидуальная презентация и обсуждение результатов</p>			2	
10	<p>Оценка эффективности управления человеческими ресурсами</p>	14	4		6
	<p>Практическое занятие. Разработка состава ключевых показателей результативности (эффективности) деятельности</p>			4	

	<p>компании в области управления человеческими ресурсами. Задание выполняется индивидуально на примере компаний, в которых работают слушатели. Индивидуальная презентация и обсуждение результатов</p>				
	<p>Современные проблемы стратегического менеджмента человеческих ресурсов. Глобальное управление человеческими ресурсами</p>	10	2		4
11	<p>Практическое занятие. Выполнение упражнения "Определение показателей дополнительного вознаграждения работников – экспатриантов". Обсуждение результатов</p>			2	
	<p>Практическое занятие. Экспресс-анализ кейса "Проблемы глобального стратегического управления человеческими ресурсами в компании "Central Steel Door". Самоанализ и обсуждение результатов</p>			2	

Исследовательский проект	16			16
Итого	152	38	38	76

Система контроля знаний

Текущий контроль предполагает оценку работы слушателей на семинарских (практических) занятиях. Оценка работы на семинарских (практических) занятиях осуществляется по 10 балльной шкале, в зависимости от активности и степени участия слушателя в разработке и обсуждении практических заданий, кейсов, а также качества результатов работы.

По итогам курса каждым слушателем выполняется письменный исследовательский проект, который предполагает анализ стратегии и основных направлений политики управления человеческими ресурсами компании, в которой работает слушатель. Слушатели анализируют практику управления человеческими ресурсами в компании, оценивают ее сильные и слабые стороны, формулируют рекомендации. Письменный исследовательский проект оценивается по 10 балльной шкале.

Итоговый контроль – устная защита (презентация) исследовательского проекта. Защита исследовательского проекта оценивается по 10 балльной шкале.

Результирующая оценка итогового контроля складывается из оценки за работу на семинарских (практических) занятиях, письменный исследовательский проект и оценки за устную защиту (презентацию) исследовательского проекта как округленная средневзвешенная оценка с учетом следующих оценок относительной важности:

$$\mathbf{W_{сем.} = 0,3; W_{и/п} = 0,4; W_{и/пз} = 0,3}$$

$$\mathbf{O_{ср.}(окр.) = O_{сем.} * W_{сем.}(0,3) + O_{и/п} * W_{и/п}(0,4) + O_{и/пз} * W_{и/пз}(0,3)}$$

Внимание! В случае получения неудовлетворительной оценки за работу на семинарских (практических) занятиях или за письменный исследовательский проект итоговая оценка за курс будет считаться неудовлетворительной.

Письменный исследовательский проект должен иметь объем не менее 10-15 страниц печатного текста (шрифт Times New Roman, размер – 13 пс, через 1,5 интервала) и состоять из: титульного листа, основного текста и списка использованной литературы.

Структура основного текста исследовательского проекта должна включать:

1. Краткую информацию о компании (в том числе, год образования, направления деятельности, положение на рынке, основные стратегические цели и задачи, общая численность персонала).
2. Основные стратегические цели и задачи в области управления человеческими ресурсами компании.
3. Основные функции службы управления человеческими ресурсами (менеджера по персоналу) компании, ее роль и место в системе управления организацией.
4. Характеристику политики управления человеческими ресурсами (кадровой политики) компании по следующим направлениям:
 - формирование кадрового состава компании (в том числе, планирование персонала, разработка карт компетенций, источники привлечения, порядок и процедуры отбора, программа (основные мероприятия) адаптации персонала, ответственные исполнители);
 - система мотивации и стимулирования (в том числе, особенности оплаты труда, структура компенсационного пакета, система депремирования (наказаний, штрафов), структура социального пакета);
 - развитие человеческих ресурсов (в том числе, характеристика системы обучения, управления карьерой, наличие кадрового резерва, его структура и особенности организации работы с ним);

- оценка и аттестация (в том числе, цели, задачи, периодичность, процедуры и методы проведения);
- особенности корпоративной культуры;
- методы оценки эффективности деятельности в области управления человеческими ресурсами компании (в том числе, деятельности службы управления человеческими ресурсами).

5. Анализ плюсов, минусов и основных проблем существующей в компании политики управления человеческими ресурсами, а также ее соответствия и эффективности для достижения стратегических целей и задач компании.

6. Выводы и рекомендации слушателя по оптимизации (изменению, усовершенствованию) существующей в компании политики управления человеческими ресурсами, способствующие достижению стратегических целей и задач организации.

Внимание! Сноски и ссылки на используемые по тексту письменного исследовательского проекта источники и литературу обязательны. Не допускается переписка текстов из источников без цитирования и соответствующих ссылок. Все имеющиеся в тексте сноски должны быть тщательно выверены и снабжены полными “адресами”. Не допустимо включать в свою работу выдержки из работ других авторов без указания на это, пересказывать чужую работу близко к тексту без отсылки к ней, использовать чужие идеи без указания первоисточников. Это касается также источников, найденных в Интернете. Необходимо указывать полный адрес ссылки (сайта). Все случаи плагиата должны быть исключены.

Оценка письменного исследовательского проекта осуществляется по 10 балльной шкале в соответствии с перечисленными ниже критериями:

Общие критерии оценки (максимально 4 балла):

1. Структурированность работы (1 балл).
2. Качество подбора источников информации, ссылки на источники (1 балл).
3. Наличие выводов/практических рекомендаций (1 балл).
4. Качество изложения и оформления: ясность, логика, стиль, качество и наглядность иллюстративного материала (1 балл).

Содержательные критерии оценки (максимально 6 баллов):

1. Оценка предложенного автором подхода к решению поставленной в работе задачи – логичность, адекватность теме работы, эффективность (1 балл).
2. Степень проработанности темы: достаточность использованной информации, решение заявленной задачи работы, качество проведенного анализа (2 балла).
3. Самостоятельность позиции автора (1 балл).
4. Полнота и обоснованность выводов и предложений, их практическая ценность (2 балла).

Таблица перевода 10 балльной шкалы оценки в традиционную 5 балльную шкалу

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	3+	4-	4	4+	5-	5	5+

Программа курса “Стратегический международный менеджмент человеческих ресурсов”

Содержание курса

Тема 1. Стратегический менеджмент человеческих ресурсов: эволюция подходов и современная ситуация.

Управление людьми – критичный фактор для обеспечения устойчивых конкурентных преимуществ организации. Эволюция основных подходов к управлению людьми в организациях: кадровое администрирование, управление персоналом, управление человеческими ресурсами, стратегическое управление человеческими ресурсами.

Определение, цели и основные модели стратегического УЧР (Д. Гэст, Дж. Стори, С. Фомбрун, М. Бир, П. Боксалл и др.). Модель, ориентированная на потребности компании. Модель стратегического соответствия (Д. Гэст, С. Фомбрун и др.). Обеспечение стратегического соответствия человеческих ресурсов компании внешним и внутренним, актуальным и прогнозируемым условиям и целям деятельности организации. Внешнее соответствие – связь стратегии УЧР и конкретных процедур кадровой политики с деловыми стратегиями, этапами жизненного цикла организации, задачами повышения ее внешней адаптации в будущем. Внутреннее соответствие – связь стратегии УЧР с корпоративной культурой, организационной структурой, системой компетенций, задачами обеспечения внутренней и горизонтальной интеграции. Изменение роли специалистов по управлению человеческими ресурсами в современных организациях. Роли кадровой службы как партнера бизнеса (модель Д. Ульриха).

Ограничения концепции стратегического УЧР. От стратегического управления человеческими ресурсами к управлению человеком: современные тенденции. “Война за таланты” (исследования McKinsey & Company). Система внутреннего маркетинга: ориентация на человеческие ресурсы, как на внутренних клиентов организации.

Практическое занятие 1. Анализ роли кадровой службы организации как партнера бизнеса на основании модели Д. Ульриха. Задание выполняется индивидуально на примере компаний, в которых работают слушатели. Индивидуальная презентация и обсуждение результатов.

Трудоемкость темы 1: лекции – 4 академических часа; семинары – 2 академических часа.

Тема 2. Стратегический менеджмент человеческих ресурсов и его институционализация в организации.

Процесс стратегического управления человеческими ресурсами. Стратегия и политика УЧР организации. Роль и место стратегии управления человеческими ресурсами в стратегическом процессе организации: варианты взаимосвязи. Модели для разработки стратегии УЧР: управление формированием высокой степени приверженности (М. Бир), управление формированием высокой степени эффективности, управление формированием высокой степени вовлеченности. Подходы к разработке стратегий УЧР: метод “наилучшей практики” (список Д. Пфедфера), метод наилучшего соответствия, “связывание”.

Задача достижения стратегического соответствия. Подход конкурентной стратегии (М. Портер). Подход организационной типологии (Р. Майлс и К. Сноу). Характеристика основных типов стратегий, используемых организациями на российском рынке и присущих им элементов политики управления человеческими ресурсами (классификация И.Б. Гуркова). Подход жизненного цикла (Дж. Стори и К. Сиссон). Стратегия управления человеческими ресурсами и концепция управления организацией (предпринимательская концепция, концепция контроллинга, концепция реинжиниринга). Миссия организации и особенности политики управления персоналом (исследование В.И. Герчикова).

Практическое занятие 2. Анализ особенностей стратегии и политики управления человеческими ресурсами в зависимости от общей стратегии, стадии жизненного цикла и доминирующего компонента миссии компании. Задание выполняется индивидуально на примере компаний, в которых работают слушатели. Индивидуальная презентация и обсуждение результатов.

Трудоемкость темы 2: лекции – 4 академических часа; семинары – 4 академических часа.

Тема 3. Система управления эффективностью деятельности.

Система управления эффективностью деятельности – ядро системы стратегического менеджмента человеческих ресурсов.

Основные элементы системы управления эффективностью (Performance Management System). Основные принципы и процессы управления результатами бизнеса. Организационное обеспечение внедрения системы управления результатами бизнеса.

Сбалансированная система показателей (Balanced Scorecard): стратегическая карта и система ключевых показателей эффективности (Key Performance Indicator). Каскадирование стратегических целей и показателей эффективности деятельности (пирамида П. Лоусона). Проблемы формирования системы управления эффективностью в организации: внедрение и реализация сбалансированной системы показателей.

Система управления по целям (Management by Objectives) и практика ее применения.

Целостный подход к управлению эффективностью. Концепция управления эффективностью как интегрирующая сила в организации (подход Ф. Хартли).

Практическое занятие 3. Деловая игра "Построение организационной структуры системы управления персоналом компании N". Работа с кейсом в малых группах. Групповая презентация и обсуждение результатов.

Трудоемкость темы 3: лекции – 4 академических часа; семинары – 4 академических часа.

Тема 4. Проектирование деятельности и планирование человеческих ресурсов.

Процесс планирования необходимых человеческих ресурсов и его интеграция со стратегическими целями и задачами организации. Определение качественной потребности в персонале: подход на основе анализа инфраструктуры стратегически значимых бизнес-процессов организации (алмазная схема М. Хаммера). Разработка требований к должности: должностные инструкции, описания рабочих мест, профили требований к должности, модели рабочих мест, профессиограммы, карты ключевых компетенций. Методика построения модели ключевых компетенций организации. Проектирование рабочих заданий с учетом критериев Г. Олджема и Р. Хекмана.

Анализ рынка труда. Оценка наличных человеческих ресурсов организации. Источники и пути покрытия потребности в человеческих ресурсах. Гибкие стратегии занятости. Затраты на привлечение персонала. Разработка планов мероприятий по удовлетворению потребности организации в человеческих ресурсах.

Практическое занятие 4. Анализ стратегии развития компании и определение сценариев ее развития. Определение ключевых (стратегических) компетенций компании. Задание выполняется индивидуально на примерах компаний, в которых работают слушатели. Индивидуальная презентация и обсуждение результатов.

Трудоемкость темы 4: лекции – 4 академических часа, семинары – 4 академических часа.

Тема 5. Привлечение и адаптация человеческих ресурсов.

Процесс привлечения и адаптации человеческих ресурсов и его интеграция со стратегическими целями и задачами организации.

Современные технологии подбора человеческих ресурсов: скрининг, рекрутинг, executive search. Деятельность Ассоциации консультантов по подбору персонала (АКПП). Процедура найма и отбора персонала в организации: основные этапы. Собеседование (интервью) при приеме на работу: основные виды, типы, особенности проведения. Испытания при приеме на работу. Основные методы оценки профессионально важных качеств кандидатов. Метод "Assessment-Center". Процедура оформления на работу. Испытательный срок.

Адаптация на новом рабочем месте. Понятие "адаптация персонала". Направления и виды адаптации: первичная, вторичная, профессиональная, социально-психологическая. Основные факторы, влияющие на процесс адаптации. Разработка "Книги сотрудника", программы и индивидуального плана адаптации работника. "Симптомы" психологической дезадаптации работника.

Практическое занятие 5. Экспресс-анализ кейса “Подбор сотрудников в гипермаркете” на примере известной европейской сети гипермаркетов. Самоанализ и обсуждение результатов.

Практическое занятие 6. Экспресс-анализ кейса “Приход в компанию нового Генерального директора: проблемы адаптации” на примере PR компании. Самоанализ и обсуждение результатов.

Трудоемкость темы 5: лекции – 4 академических часа; семинары – 4 академических часа.

Тема 6. Система мотивации и стимулирования труда.

Мотивация и стимулирование труда – ключевой элемент системы управления эффективностью деятельности организации. Интеграция политики стимулирования (компенсации) со стратегией организации.

Понятия “мотивация труда” и “стимулирование”. Мотив, основные виды мотивов к труду. Типы трудовой мотивации работников (типологическая концепция трудовой мотивации В.И. Герчикова). Предпочтительные типы трудовой мотивации при расстановке персонала, организации труда, обучении и развитии персонала, построении системы внутренних коммуникаций.

Стимулирование труда. Основные формы и методы стимулирования. Особенности стимулирования работников с разными типами трудовой мотивации. Разработка системы стимулирования персонала организации. Основные требования, предъявляемые к эффективной системе стимулирования персонала.

Структура компенсационного пакета организации. Оплата труда. Постоянная часть денежного вознаграждения работника. Подходы к определению уровня базового должностного оклада. Основные методы оценки работы: ранжирование; балльно-факторный метод; классификация (градация) видов работ; сопоставление с внутренним эталоном; оценка, основанная на квалификации; оценка, основанная на компетенциях, рыночное ценообразование. Система тарифных разрядов и тарифная сетка. Условно-постоянная часть денежного вознаграждения: надбавки и доплаты.

Переменная часть денежного вознаграждения работника. Построение системы денежного вознаграждения по результатам деятельности (Performance Related Pay) на основе механизмов теории постановки целей Э. Локке и теории ожидания В. Врума. Премирование, виды премий в зависимости от индивидуальных показателей, результатов работы подразделения и организации, целевое премирование. Система депремирования. Проблема соотношения постоянной и переменной частей денежного вознаграждения.

Внутренняя корпоративная социальная ответственность. Структура социального пакета организации. Основные принципы политики дополнительного социального обеспечения персонала, льготы организации. Основные виды и формы предоставления дополнительных социальных льгот и услуг. Методы оптимизации затрат на содержание социального пакета.

Практическое занятие 7. Разработка системы стимулирования персонала компании (на примере кейса предприятия ОПК). Работа с кейсом в малых группах. Групповая презентация и обсуждение результатов.

Трудоемкость темы 6: лекции – 4 академических часа; семинары – 4 академических часа.

Тема 7. Развитие человеческих ресурсов.

Развитие персонала – ключевая функция стратегического менеджмента человеческих ресурсов. Подходы к развитию человеческих ресурсов: традиционный и современный. Основные направления программы развития персонала современной организации.

Обучение и развитие компетенций персонала. Оценка и выявление компетенций: функционально-аналитический подход и подход на основе личностных характеристик Р. Бояциса.

Модель и стили обучения Д. Колба. Стили обучения П. Хони и А. Мэмфорда. Системный подход к обучению персонала. Циклическая модель обучения: анализ потребности в обучении, определение затрат

на обучение, разработка планов и программ обучения, выбор форм и методов обучения персонала (на рабочем месте, вне рабочего места, нетрадиционные методы), оценка результатов обучения. Основные методы оценки эффективности программ обучения.

Концепция обучающейся организации: определение и характеристики (П. Сенге, М. Педлер). "Петли" обучения К. Арджириса. Концепция "рефлексирующей практика" К. Арджириса и Д. Шона. Принципы построения обучающейся организации П. Сенге.

Корпоративный университет: определение понятия, цели создания и стадии развития (виды) корпоративного университета.

Управление карьерой как одно из ведущих направлений программы развития персонала организации. Программа управления карьерой персонала и ее основные направления. Разработка типовых моделей карьерного роста для различных категорий персонала. Индивидуальные планы развития карьеры руководителей и специалистов. Формирование кадрового резерва организации: основные цели, этапы и мероприятия. Группы кадрового резерва (стратегический, оперативный, резерв молодых специалистов). Преемники и дублеры. Особенности работы с различными группами кадрового резерва. Определение ключевых должностей и плана их замещения. Критерии отбора кандидатов в резерв. Особенности подготовки резервистов. Назначение и адаптация к новой должности: методы, основные проблемы. Методы привлечения молодых специалистов в компанию (Graduate Recruitment Program).

Нетрадиционные подходы к развитию человеческих ресурсов организации. "FISH" философия.

Практическое занятие 8. Анализ проблем в системе развития персонала на примере компании "ГеоЛогистикс-СНГ" (часть глобальной сети GeoLogistics Corporation) и разработка предложений по ее оптимизации. Работа с кейсом в малых группах. Групповая презентация и обсуждение результатов.

Трудоемкость темы 7: лекции – 4 академических часа; семинары – 4 академических часа.

Тема 8. Система оценки человеческих ресурсов.

Место оценки персонала в системе функций стратегического менеджмента человеческих ресурсов организации. Основные цели и формы оценки человеческих ресурсов в организации. Структура комплексной оценки работника. Основные методы оценки персонала.

Аттестация персонала и ее виды. Участники процесса аттестации и их функции. Обязательные условия проведения аттестации. Регламент процесса проведения аттестации персонала: основные мероприятия. Деятельность аттестационной комиссии. Принятие решений по результатам аттестации.

Оперативная оценка индивидуальной деятельности. Подходы и методы оперативной оценки индивидуальной деятельности (альтернативное ранжирование, попарное сравнение, метод критического случая). Метод обратной связи – оценка по 360 градусов.

Практическое занятие 9. Освоение метода оценки достижения целей на основе метода управления по целям (MBO). Анализ критериев правильной постановки целей. Выполнение слушателями задания по формулировке целей для различных категорий специалистов. Обсуждение результатов.

Трудоемкость темы 8: лекции – 2 академических часа; семинары – 2 академических часа.

Тема 9. Управление трудовыми отношениями.

Определение термина "трудовые отношения". Составляющие трудовых отношений С. Кесслера и Р. Унди. Особенности современных трудовых отношений. Оценка Хаттона.

Психологический контракт (определения Э. Шейна и Д. Гэста). Операционная модель психологического контракта Д. Гэста. Особенности современных психологических контрактов. Стратегии развития трудовых отношений: развитие позитивного психологического контракта, повышение уровня приверженности, создание климата доверия. Управление трудовыми отношениями. Роль HR специалистов в развитии трудовых отношений.

Практическое занятие 10. Выявление и анализ элементов психологического контракта компании. Задание выполняется индивидуально на примере компаний, в которых работают слушатели. Индивидуальная презентация и обсуждение результатов.

Трудоемкость темы 9: лекции – 2 академических часа; семинары – 2 академических часа.

Тема 10. Оценка эффективности управления человеческими ресурсами.

Место функции управления человеческими ресурсами в цепочке взаимосвязей ключевых показателей эффективности организации. Существующие подходы к оценке эффективности реализации функций управления человеческими ресурсами в компании. Модель Д. Ульриха. Модель Дж. Филипса. Оценка финансовой эффективности затрат на персонал – отдачи на инвестиции в персонал (Return of investment (ROI) on human capital). Метод бенчмаркинга. Экспертные оценки. Система сбалансированных показателей, измеряющих эффективность функций управления человеческими ресурсами. Эталонные показатели эффективности программ по УЧР Saratoga Institute (1999 год). Индекс систем управления человеческими ресурсами (модель М. Хьюслида и Б. Беккера). Исследование М. Паттерсона. Критерии оценки работы кадровых служб.

Аутсорсинг в управлении человеческими ресурсами. Основные причины и направления аутсорсинга. Преимущества и недостатки аутсорсинга. Результативность аутсорсинга.

Практическое занятие 11. Разработка состава ключевых показателей результативности (эффективности) деятельности компании в области управления человеческими ресурсами. Задание выполняется индивидуально на примере компаний, в которых работают слушатели. Индивидуальная презентация и обсуждение результатов.

Трудоемкость темы 10: лекции – 4 академических часа; семинары – 4 академических часа.

Тема 11. Современные проблемы стратегического менеджмента человеческих ресурсов. Глобальное управление человеческими ресурсами.

Управление человеческими ресурсами и интернационализация бизнеса. Глобальный рынок труда и международный HRM. Проблемы УЧР в международном бизнесе. Кросс-культурные отношения и различия. Различия экономических систем, юридических факторов и факторов производственных отношений. Политика международного трудоустройства: местные работники и экспатрианты. Стимулирование, развитие и удержание международных работников. Международные трудовые отношения. Основные страновые различия: заключение трудового договора, деятельность профсоюзов, порядок рассмотрения жалоб персонала, забастовки, участие персонала в управлении организацией. Проблема безопасности условий труда и справедливого отношения к международным работникам: программы защиты, роль менеджера по персоналу.

Практическое занятие 12. Выполнение упражнения “Определение показателей дополнительного вознаграждения работников – экспатриантов”. Обсуждение результатов.

Практическое занятие 13. Экспресс-анализ кейса “Проблемы глобального стратегического управления человеческими ресурсами в компании “Central Steel Door”. Самоанализ и обсуждение результатов.

Трудоемкость темы 11: лекции – 2 академических часа; семинары – 4 академических часа.

Учебный тематический план курса

№	Наименование разделов и тем	Вид занятия
----------	------------------------------------	--------------------

занятия		
1	Тема 1. Стратегический менеджмент человеческих ресурсов: эволюция подходов и современная ситуация.	лекция
2	Тема 1. Стратегический менеджмент человеческих ресурсов: эволюция подходов и современная ситуация (продолжение).	лекция
3	Практическое занятие 1. Анализ роли кадровой службы организации как партнера бизнеса на основании модели Д. Ульриха. Задание выполняется индивидуально на примере компаний, в которых работают слушатели. Индивидуальная презентация и обсуждение результатов.	семинар
4	Тема 2. Стратегический менеджмент человеческих ресурсов и его институционализация в организации.	лекция
5	Тема 2. Стратегический менеджмент человеческих ресурсов и его институционализация в организации (продолжение).	лекция
6	Практическое занятие 2.1. Анализ особенностей стратегии и политики управления человеческими ресурсами в зависимости от общей стратегии, стадии жизненного цикла и доминирующего компонента миссии компании. Задание выполняется индивидуально на примере компаний, в которых работают слушатели.	семинар
7	Практическое занятие 2.2. Анализ особенностей стратегии и политики управления человеческими ресурсами в зависимости от общей стратегии, стадии жизненного цикла и доминирующего компонента миссии компании. Задание выполняется индивидуально на примере компаний, в которых работают слушатели (продолжение). Индивидуальная презентация и обсуждение результатов.	семинар
8	Тема 3. Система управления эффективностью деятельности.	лекция
9	Тема 3. Система управления эффективностью деятельности (продолжение).	лекция

10	Практическое занятие 3.1. Деловая игра "Построение организационной структуры системы управления персоналом компании N". Работа с кейсом в малых группах.	семинар
11	Практическое занятие 3.2. Деловая игра "Построение организационной структуры системы управления персоналом компании N". Работа с кейсом в малых группах (продолжение). Групповая презентация и обсуждение результатов.	семинар
12	Тема 4. Проектирование деятельности и планирование человеческих ресурсов.	лекция
13	Тема 4. Проектирование деятельности и планирование человеческих ресурсов (продолжение).	лекция
14	Практическое занятие 4.1. Анализ стратегии развития компании и определение сценариев ее развития. Определение ключевых (стратегических) компетенций компании. Задание выполняется индивидуально на примерах компаний, в которых работают слушатели.	семинар
15	Практическое занятие 4.2. Анализ стратегии развития компании и определение сценариев ее развития. Определение ключевых (стратегических) компетенций компании. Задание выполняется индивидуально на примерах компаний, в которых работают слушатели (продолжение). Индивидуальная презентация и обсуждение результатов.	семинар
16	Тема 5. Привлечение и адаптация человеческих ресурсов.	лекция
17	Тема 5. Привлечение и адаптация человеческих ресурсов (продолжение).	лекция
18	Практическое занятие 5. Экспресс-анализ кейса "Подбор сотрудников в гипермаркете" на примере известной европейской сети гипермаркетов. Самоанализ и обсуждение результатов.	семинар
19	Практическое занятие 6. Экспресс-анализ кейса "Приход в компанию нового Генерального директора: проблемы адаптации" на примере PR компании. Самоанализ и обсуждение результатов.	семинар

20	Тема 6. Система мотивации и стимулирования труда.	лекция
21	Тема 6. Система мотивации и стимулирования труда (продолжение).	лекция
22	Практическое занятие 7.1. Разработка системы стимулирования персонала компании (на примере кейса предприятия ОПК). Работа с кейсом в малых группах.	семинар
23	Практическое занятие 7.2. Разработка системы стимулирования персонала компании (на примере кейса предприятия ОПК). Работа с кейсом в малых группах (продолжение). Групповая презентация и обсуждение результатов.	семинар
24	Тема 7. Развитие человеческих ресурсов.	лекция
25	Тема 7. Развитие человеческих ресурсов (продолжение).	лекция
26	Практическое занятие 8.1. Анализ проблем в системе развития персонала на примере компании "ГеоЛогистикс-СНГ" (часть глобальной сети GeoLogistics Corporation) и разработка предложений по ее оптимизации. Работа с кейсом в малых группах.	семинар
27	Практическое занятие 8.2. Анализ проблем в системе развития персонала на примере компании "ГеоЛогистикс-СНГ" (часть глобальной сети GeoLogistics Corporation) и разработка предложений по ее оптимизации. Работа с кейсом в малых группах (продолжение). Групповая презентация и обсуждение результатов.	семинар
28	Тема 8. Система оценки человеческих ресурсов.	лекция
29	Практическое занятие 9. Освоение метода оценки достижения целей на основе метода управления по целям (МВО). Анализ критериев правильной постановки целей. Выполнение слушателями задания по формулировке целей для различных категорий специалистов. Обсуждение результатов.	семинар
30	Тема 9. Управление трудовыми отношениями.	лекция
31	Практическое занятие 10. Выявление и анализ элементов психологического контракта компании.	семинар

	Задание выполняется индивидуально на примере компаний, в которых работают слушатели. Индивидуальная презентация и обсуждение результатов.	
32	Тема 10. Оценка эффективности управления человеческими ресурсами.	лекция
33	Тема 10. Оценка эффективности управления человеческими ресурсами (продолжение).	лекция
34	Практическое занятие 11.1. Разработка состава ключевых показателей результативности (эффективности) деятельности компании в области управления человеческими ресурсами. Задание выполняется индивидуально на примере компаний, в которых работают слушатели.	семинар
35	Практическое занятие 11.2. Разработка состава ключевых показателей результативности (эффективности) деятельности компании в области управления человеческими ресурсами. Задание выполняется индивидуально на примере компаний, в которых работают слушатели (продолжение). Индивидуальная презентация и обсуждение результатов.	семинар
36	Тема 11. Современные проблемы стратегического менеджмента человеческих ресурсов. Глобальное управление человеческими ресурсами.	лекция
37	Практическое занятие 12. Выполнение упражнения "Определение показателей дополнительного вознаграждения работников – экспатриантов". Обсуждение результатов.	семинар
38	Практическое занятие 13. Экспресс-анализ кейса "Проблемы глобального стратегического управления человеческими ресурсами в компании "Central Steel Door". Самоанализ и обсуждение результатов.	семинар
39	Экзамен (защита исследовательского проекта)	

Описание балльно-рейтинговой системы

Текущий контроль предполагает оценку работы слушателей на семинарских (практических) занятиях. Оценка работы на семинарских (практических) занятиях осуществляется по 10 балльной шкале, в

зависимости от активности и степени участия слушателя в разработке и обсуждении практических заданий, кейсов, а также качества результатов работы.

По итогам курса каждым слушателем выполняется письменный исследовательский проект, который предполагает анализ стратегии и основных направлений политики управления человеческими ресурсами компании, в которой работает слушатель. Слушатели анализируют практику управления человеческими ресурсами в компании, оценивают ее сильные и слабые стороны, формулируют рекомендации. Письменный исследовательский проект оценивается по 10 балльной шкале.

Итоговый контроль – устная защита (презентация) исследовательского проекта. Защита исследовательского проекта оценивается по 10 балльной шкале.

Результирующая оценка итогового контроля складывается из оценки за работу на семинарских (практических) занятиях, письменный исследовательский проект и оценки за устную защиту (презентацию) исследовательского проекта как округленная средневзвешенная оценка с учетом следующих оценок относительной важности:

$$W_{\text{сем.}} = 0,3; W_{\text{и/п}} = 0,4; W_{\text{и/пз}} = 0,3$$

$$O_{\text{ср.}}(\text{окр.}) = O_{\text{сем.}} * W_{\text{сем.}}(0,3) + O_{\text{и/п}} * W_{\text{и/п}}(0,4) + O_{\text{и/пз}} * W_{\text{и/пз}}(0,3)$$

Внимание! В случае получения неудовлетворительной оценки за работу на семинарских (практических) занятиях или за письменный исследовательский проект итоговая оценка за курс будет считаться неудовлетворительной.

Письменный исследовательский проект должен иметь объем не менее 10-15 страниц печатного текста (шрифт Times New Roman, размер – 13 рс, через 1,5 интервала) и состоять из: титульного листа, основного текста и списка использованной литературы.

Структура основного текста исследовательского проекта должна включать:

1. Краткую информацию о компании (в том числе, год образования, направления деятельности, положение на рынке, основные стратегические цели и задачи, общая численность персонала).
2. Основные стратегические цели и задачи в области управления человеческими ресурсами компании.
3. Основные функции службы управления человеческими ресурсами (менеджера по персоналу) компании, ее роль и место в системе управления организацией.
4. Характеристику политики управления человеческими ресурсами (кадровой политики) компании по следующим направлениям:
 - формирование кадрового состава компании (в том числе, планирование персонала, разработка карт компетенций, источники привлечения, порядок и процедуры отбора, программа (основные мероприятия) адаптации персонала, ответственные исполнители);
 - система мотивации и стимулирования (в том числе, особенности оплаты труда, структура компенсационного пакета, система депремирования (наказаний, штрафов), структура социального пакета);
 - развитие человеческих ресурсов (в том числе, характеристика системы обучения, управления карьерой, наличие кадрового резерва, его структура и особенности организации работы с ним);
 - оценка и аттестация (в том числе, цели, задачи, периодичность, процедуры и методы проведения);
 - особенности корпоративной культуры;
 - методы оценки эффективности деятельности в области управления человеческими ресурсами компании (в том числе, деятельности службы управления человеческими ресурсами).

5. Анализ плюсов, минусов и основных проблем существующей в компании политики управления человеческими ресурсами, а также ее соответствия и эффективности для достижения стратегических целей и задач компании.

6. Выводы и рекомендации слушателя по оптимизации (изменению, усовершенствованию) существующей в компании политики управления человеческими ресурсами, способствующие достижению стратегических целей и задач организации.

Внимание! Сноски и ссылки на используемые по тексту письменного исследовательского проекта источники и литературу обязательны. Не допускается переписка текстов из источников без цитирования и соответствующих ссылок. Все имеющиеся в тексте сноски должны быть тщательно выверены и снабжены полными "адресами". Не допустимо включать в свою работу выдержки из работ других авторов без указания на это, пересказывать чужую работу близко к тексту без отсылки к ней, использовать чужие идеи без указания первоисточников. Это касается также источников, найденных в Интернете. Необходимо указывать полный адрес ссылки (сайта). Все случаи плагиата должны быть исключены.

Оценка письменного исследовательского проекта осуществляется по 10 балльной шкале в соответствии с перечисленными ниже критериями:

Общие критерии оценки (максимально 4 балла):

1. Структурированность работы (1 балл).
2. Качество подбора источников информации, ссылки на источники (1 балл).
3. Наличие выводов/практических рекомендаций (1 балл).
4. Качество изложения и оформления: ясность, логика, стиль, качество и наглядность иллюстративного материала (1 балл).

Содержательные критерии оценки (максимально 6 баллов):

1. Оценка предложенного автором подхода к решению поставленной в работе задачи – логичность, адекватность теме работы, эффективность (1 балл).
2. Степень проработанности темы: достаточность использованной информации, решение заявленной задачи работы, качество проведенного анализа (2 балла).
3. Самостоятельность позиции автора (1 балл).
4. Полнота и обоснованность выводов и предложений, их практическая ценность (2 балла).

Таблица перевода 10 балльной шкалы оценки в традиционную 5 балльную шкалу

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	3+	4-	4	4+	5-	5	5+

Зеленова Ольга Игоревна (автор курса)



Кандидат экономических наук, доцент кафедры управления человеческими ресурсами Государственного университета – Высшей школы экономики

Окончила Российский государственный гуманитарный университет, факультет архивного дела, историк-архивист, 1995 г.; Магистратуру ГУ-ВШЭ, факультет экономики, магистр экономики, 1996 г.

Профессиональные интересы:

Стратегическое управление человеческими ресурсами. Развитие персонала. Мотивация и стимулирование персонала. Управление персоналом в условиях изменений.

Читаемые учебные курсы:

Управление персоналом (бакалавриат)

Современные модели формирования мотивации (магистратура)

Управление человеческими ресурсами (программы MBA и второго высшего образования)

Исследовательские проекты

1. Международный исследовательский проект "Перестройка государства всеобщего благосостояния: Восток и Запад, 1995-1998". Участие в российской части проекта "Социальная политика и политика занятости в России", 1995-1998 гг.

2. Исследовательский проект "Профессиональное обучение и переподготовка в условиях структурной перестройки российской экономики: роль государственной службы занятости". Участие в исследовании по Московской области, 2001 г.

3. Международный центр развития модульной системы обучения (проект Международной Организации Труда). Автор модулей по курсу "Управление персоналом для руководителей и специалистов", 2001-2003 гг.

4. Исследовательский проект кафедры УЧР ГУ-ВШЭ "Управление человеческими ресурсами в российских бизнес-организациях: реальное состояние, проблемы, пути оптимизации". Ответственная за реализацию исследовательского блока "Деятельность служб персонала", 2007 - по н/в.

Консалтинговые проекты:

ОАО "Заволжский моторный завод" (г. Заволжье), 2001-2002 гг.

ОАО "ПО Кристалл" (г. Смоленск), 2002-2003 гг.

ОАО АК "Якутскэнерго" (г. Якутск), 2004-2005 гг.

ТОО "Богатырь Аксес Комир" (г. Экибастуз, Республика Казахстан), 2004-2006 гг.

Основные публикации

1. Зеленова О.И. Модульный курс "Управление персоналом для руководителей и специалистов". - М.: Издательство Международного центра развития модульной системы обучения (проект МОТ), 2001-2003.

2. Зеленова О.И. Стратегия управления персоналом. //Управление человеческими ресурсами: менеджмент и консультирование. - М.: Независимый институт гражданского общества, 2004.

3. Зеленова О.И. Проблема эффективности профессионального обучения безработных в России. //Управление человеческими ресурсами: менеджмент и консультирование. – М.: Независимый институт гражданского общества, 2004.

4. Зеленова О.И., Красноженова Г.Ф. Управление персоналом. Учебно-методическое пособие. – М.: МГУПИ, 2006.

5. Зеленова О.И. Эффективность профессионального обучения в системе государственной службы занятости. //Журнал исследований социальной политики, 2006, Том 4, № 3.

6. Гурков И.Б., Зеленова О.И., Мутовин А.А. Социально-кадровая политика российских предприятий. //Мир России, Том XVI, 2007, № 4.

Зиньковский Кирилл Викторович (соавтор курса)

Научный сотрудник и преподаватель Государственного университета - Высшей школы экономики. Партнер консалтинговой компании "Asmus".



Образование

Государственная академия нефти и газа им. И.М. Губкина, горный инженер-геофизик, 1993 год.

Магистратура ГУ-ВШЭ, магистр экономики, 1999 год.

Профессиональные интересы

Управление организационными изменениями, стратегическое управление.

Реформирование организаций и отраслей социальной сферы.

Консалтинг в области стратегии развития бизнеса и брендов.

Читаемые учебные курсы

Управление организационными изменениями (ИППС ГУ-ВШЭ)

Основные исследовательские проекты:

1. "Разработка перспективной модели управления системой образования в Российской Федерации, включая систему федеральных округов", заказчик – Министерство образования Российской Федерации, 2002 г.

2. "Разработка критериев и механизмов оценки результатов реализации Концепции модернизации российского образования на период до 2010 года", заказчик – Министерство образования Российской Федерации, 2003 г.

3. "Моделирование развития новых организационно-правовых форм государственных, муниципальных и негосударственных организаций социально-культурной сферы в условиях реструктуризации сети бюджетных учреждений", заказчик – Министерство экономического развития и торговли Российской Федерации, 2004 г.

4. "Методическое обеспечение оценки результативности реформ в отраслях социально-культурной сферы", заказчик – Министерство экономического развития и торговли Российской Федерации, 2006 г.

Основные публикации

1. Зиньковский К.В. Реформирование школьного образования: поиски оптимальных подходов //Человек и труд, № 6, 2008, стр. 33-36.
2. Зиньковский К.В. Участие общества в реформировании школьного образования: опыт США и Великобритании// Народное образование. 2006. №9. стр. 68-72.
3. Абанкина И.В., Зиньковский К.В. Кластеры развития//Отечественные записки, том 40, 2008, стр. 68-83.
4. Управление модернизацией в образовании: подходы и механизмы. М.: ГУ-ВШЭ. 2003. Коллектив авторов И.В.Абанкина, Д.А.Абанкин, Н.В.Белов, К.В.Зиньковский, П.Кастро, Н.Я.Осовецкая, И.А.Рожков, Б.В.Сазонов.