



Moscow
Business School
Leadership Energy

«Введение в управление персоналом»

Смирнова Надежда Константиновна





Moscow Business School

Leadership Energy

Moscow Business School – крупнейший центр бизнес-образования, осуществляющий профессиональную подготовку специалистов и руководителей российских и западных компаний. Слушателям предоставляется широкий выбор программ MBA, курсов повышения квалификации, семинаров и тренингов по самым востребованным направлениям. Обучение в *Moscow Business School* полностью соответствует современным образовательным стандартам и проводится с применением актуальных информационно-коммуникационных технологий.



Free

MBS Mobile

приложение для iPhone и Android

Приложение в Google Play

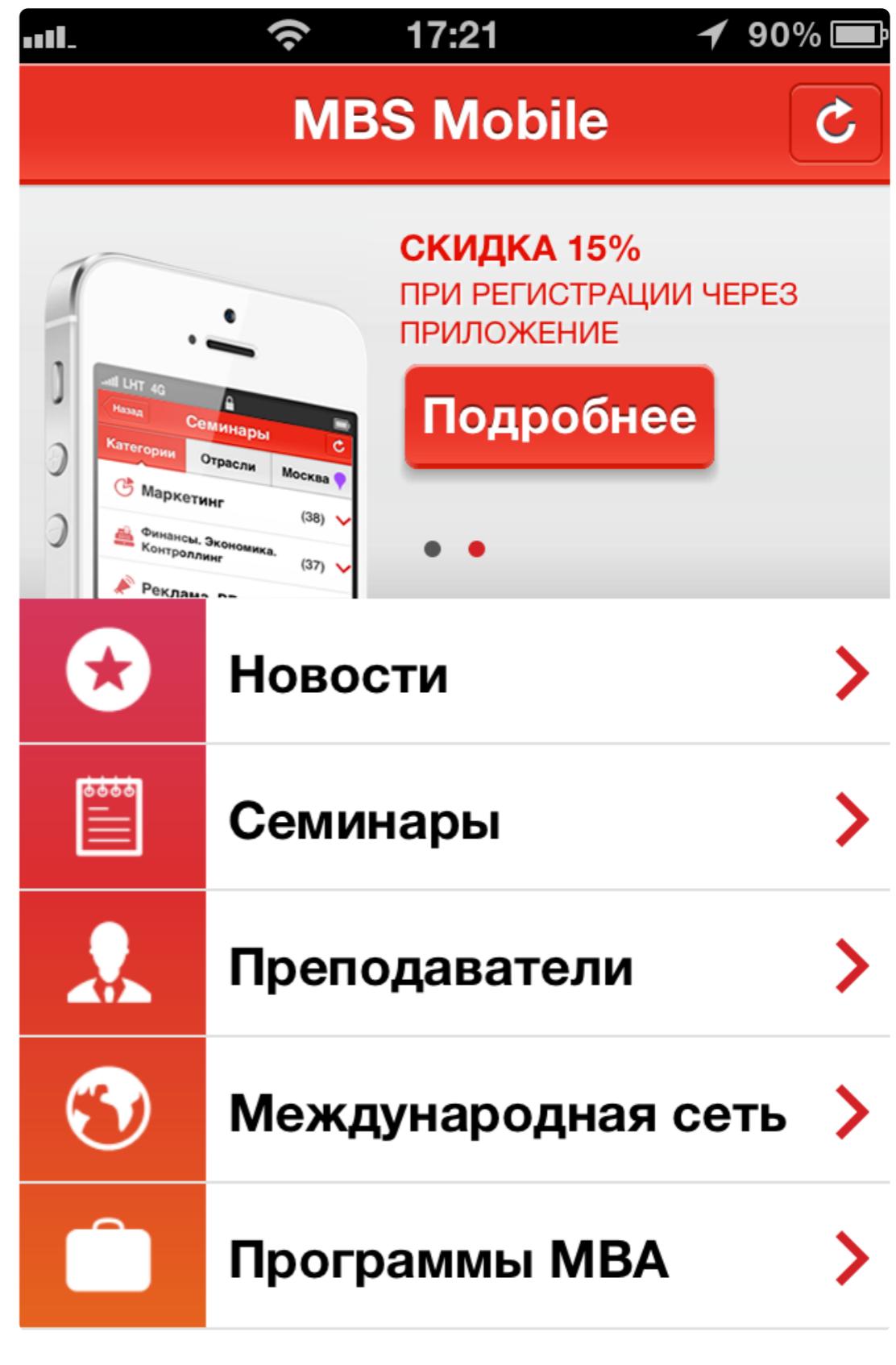


Скидка 15% на семинары Moscow Business School при регистрации через приложение.

Приложение включает в себя каталог семинаров Moscow Business School, оно также предназначено для оперативного получения информации о специальных акциях, существующих услугах и сервисах.

Действует скидка 15% на участие в семинарах Moscow Business School при регистрации через это приложение.

Приложение в Apple Store



TelePresence

распространение



География распространения Cisco TelePresence

Санкт-Петербург, Киев, Алматы, Ростов-на-Дону, Казань, Оренбург, Уфа, Екатеринбург, Новосибирск, Красноярск, Тюмень, Владивосток, Хабаровск, Иркутск, Омск.



Современные технологии в области
информационных коммуникаций

- Эффект личного присутствия благодаря идеальному качеству изображения и звука
- Переговорная комната как центр удаленного взаимодействия
- Возможность обучения без отрыва от основной деятельности, с минимальными финансовыми и временными затратами

ВВЕДЕНИЕ

В одной из книг Тома Питерса был приведен следующий пример: «Компания General Motors заказала провести исследование, чтобы выяснить, почему люди покупают их автомобили и почему они остаются верными этой марке. Результаты были шокирующими. На первом месте среди «хитов» у покупателей стоял... секретарь этой автомобильной фирмы, отвечающий на звонки. И это еще не все: вторым по значимости мотивом при покупке машины была названа личность руководителя службы работы с клиентами, а на третьем месте фигурировала дама на кассе. О продукте вообще никто не упоминал...».

Сегодня от компании требуется больше мобильности в принятии решений, больше скорости, больше гибкости. Глобализация означает, что современной организации необходимо учитывать не только национальные особенности экономики, но и общемировые тенденции, связанные, в том числе, со стремлением организаций выйти на «внешние» рынки, нанять работников из другой державы, вывести локальные технологии на общемировой уровень. Все это приводит к постоянному перемещению людей, идей, технологий, товаров и информации не только через границы отдельной организации, но и между отдельными странами либо регионами. Все это означает, что организации начинают предъявлять все новые и новые требования к работнику и системе, которая сфокусирована на обеспечении организации необходимыми человеческими ресурсами.

Видеоставка №1

Сегодня мы наблюдаем процесс изменения идей в управлении персоналом по всему миру. Больших успехов в этом направлении добился Запад. Похожие тенденции наметились и в России. Но здесь встает главный вопрос: будет ли управление персоналом в России строиться строго на зарубежных концепциях или будут соблюдаться отечественные особенности HR-менеджмента. Например, в Германии в ряде компаний в течение 5 лет производились попытки внедрения японских механизмов управления персоналом. После чего вышла книга под названием «Почему у нас не получилось, как в Японии?». Германский опыт указывает на необходимость учета национальных особенностей в управлении, но нельзя не учитывать общемировых тенденций развития HR-менеджмента.

Поскольку сегодня в целях обеспечения финансовой устойчивости и прибыльности организация должна чутко реагировать на высокий темп изменений во внешней среде, с этой задачей уже далеко не всегда могут справиться только специализированные подразделения, к примеру, маркетинговые либо инновационные. Именно поэтому многие компании стараются задействовать потенциал всей массы работников для решения этой непростой задачи, чтобы каждый в организации знал потребности потребителей и старался удовлетворить их в меру своих возможностей. Для этого в организациях целенаправленно строятся коммуникации поставщик-работник-клиент, системы обучения и информирования работников, выходящие за рамки внутренней среды организации.

Более того, всепоглощающие перемены следуют непрерывной чередой, что требует от организаций повышенного внимания к таким сферам организационной деятельности, как:

- обучение и переобучение персонала;
- снижение стресса и сопротивления вовлеченных в перемены работников;
- планирование, привлечение, подбор человеческих ресурсов.

Увеличение стоимости и доходности бизнеса может быть достигнуто, в том числе, через слияния и поглощения, создание совместных проектов и предприятий. Известно много примеров, когда сделки такого плана оказывались не только неуспешными, но и разорительными для акционеров всего-навсего из-за несоответствия корпоративных культур объединяемых компаний.

Это означает, что функция управления корпоративной культурой организации крайне важна при принятии подобных управленческих решений.

Стабильность, а порой и выживание организации зависит и от того, как эффективно компания умеет управлять затратами, одновременно демонстрируя высокую доходность. А это значит, что должна существовать организационная система, поощряющая высокопроизводительных работников и «выталкивающая» из организации либо «не пропускающая в организацию» непроизводительных.

Современные тенденции изменения рынка рабочей силы приводят к тому, что уже не работодатель «задает тон», а работник «правит бал», поэтому крайне важно уделять особое внимание:

- разработке привлекательной системы вознаграждений;
- удержанию высокопроизводительных работников;
- сокращению непроизводительных работников;
- введению более гибких форм найма и сотрудничества с работниками;
- управлению корпоративной культурой;
- прямому HR-администрированию в соответствии с законодательством;
- налаживанию доверительных коммуникаций: «снизу вверх», «сверху вниз» и кроссфункционально.

Ожидаемые результаты по завершению курса



СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ



ГАРВАРДСКАЯ МОДЕЛЬ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

Все перечисленные ранее функции являются атрибутами системы управления человеческими ресурсами или человеческим капиталом современной организации, независимо от того, реализует их индивидуальный предприниматель либо специалисты узкого профиля службы по управлению персоналом транснациональной корпорации – менеджеры по компенсациям и льготам, специалисты по обучению и развитию либо по подбору персонала, внутренние консультанты по организационному развитию.

Рассмотрим ряд моделей, которые смогут дать нам ответ на вопрос «Что есть современная система управления человеческими ресурсами?», и продемонстрируем, как она взаимодействует с внешним окружением компании и другими подсистемами управления.

Гарвардская модель системы управления человеческими ресурсами



В 1984 году была впервые опубликована в литературе так называемая Гарвардская модель системы управления человеческими ресурсами, предложенная М. Биром и считающаяся сегодня одной из наиболее полных моделей. Она представляет собой синтез процессного и содержательного подхода. Эта модель демонстрирует, что выбор HR-инструментария обуславливается не только внутренними организационными особенностями, но и характеристиками внешнего окружения организации, а «на выходе» наряду с обеспечением организационной эффективности способствует как благосостоянию отдельного индивидуума, так и общества в целом.

Эта модель, пожалуй, наиболее детально описывает факторы, которые должны приниматься во внимание при разработке HR-стратегии и HR-политик.

Видеовставка №2

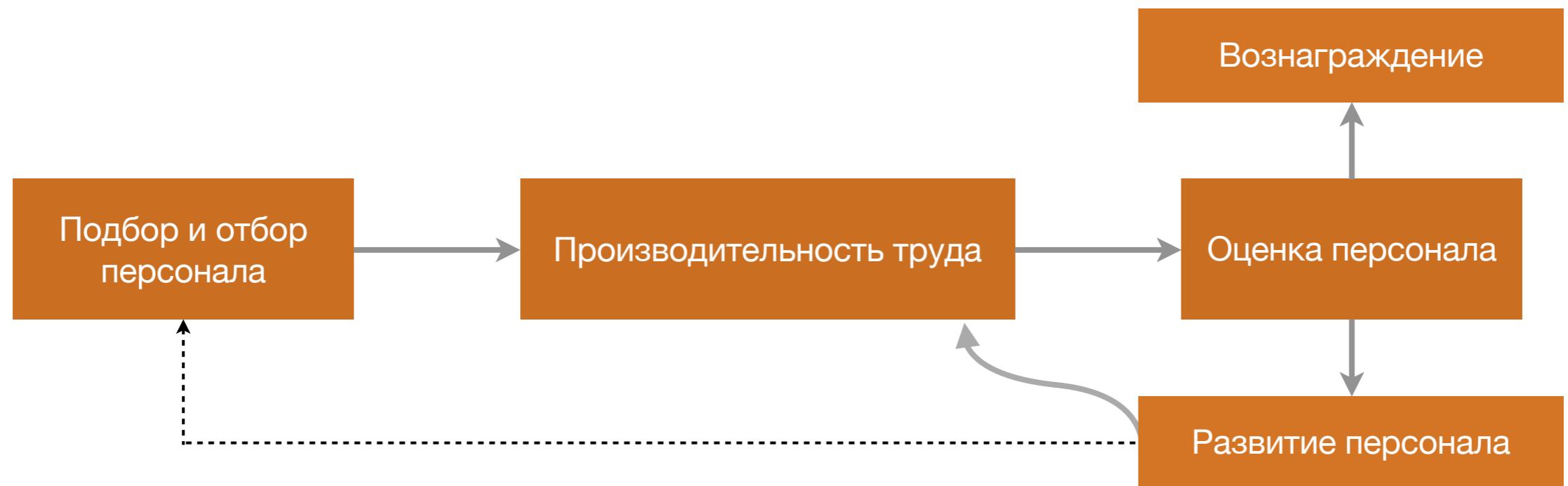
Гарвардская модель управления человеческими ресурсами появилась в связи с динамичным развитием и изменением бизнеса. В то же время в Гарварде появилась новая учебная дисциплина - «Human resource management».

В Гарвардской модели можно выделить четыре области управления:

1. участие сотрудников

ЦИКЛ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ Ч. ФОМБРУНА

В одной из книг Тома Питерса был приведен следующий пример: «Компания General Motors заказала провести исследование, чтобы выяснить, почему люди покупают их автомобили и почему они остаются верными этой марке. Результаты были шокирующими. На первом месте среди «хитов» у покупателей стоял... секретарь этой автомобильной фирмы, отвечающий на звонки. И это еще не все: вторым по значимости мотивом при покупке машины была названа личность руководителя службы работы с клиентами, а на третьем месте фигурировала дама на кассе. О продукте вообще никто не упоминал...».



Цикл управления персоналом Фомбруна

КОЛЕСО HR-ПРАКТИК МАКЛАГАН

В начале 90-х годов XX века Патрисия МакЛаган обобщила по результатам исследований базовые функции системы управления человеческими ресурсами, представив их в виде модели:

- 1) развитие ресурсов (сиреневый цвет);
- 2) обеспечение ресурсами (оранжевый цвет);
- 3) мотивация (розовый цвет).

В любом случае, в том или ином виде, в современной организации HR-система присутствует, и, если существует и соответствующее организационное подразделение, то где-то его функции ограничиваются только администрированием и обучением персонала, а где-то их спектр становится даже более широким, чем приведенный выше, и включает в себя, к примеру, управление знаниями, управление взаимоотношениями/коммуникациями и т.д.



Колесо HR-практик П.Мак Лаган

HR-МИФОЛОГИЯ

Приведем ряд типовых мифов либо заблуждений, которые и поныне не позволяют организациям построить эффективно работающую систему по управлению человеческими ресурсами.

Миф №1	Миф №2
Миф №3	Миф №4



Постараемся теперь по очереди развенчать их.

Миф №1. Любой человек может справиться с работой менеджера по персоналу

На сегодняшний день управление человеческими ресурсами представляет собой определенную сферу знаний, базирующуюся на результатах как научных, так и менеджерских исследований. Овладение этими знаниями и поддержаниеной квалификации в HR-сфере требует времени и практики, предполагает также возможность узкой специализации на том

или ином направлении: компенсации и льготы, обучение и развитие и т.д.

Пример. В России сейчас прослеживается тенденция, когда директорами по персоналу либо менеджерами по персоналу отдельных подразделений становятся линейные менеджеры. В одной из крупных нефтяных компаний существует такая практика: после того, как линейный менеджер даст согласие стать HR-директором подразделения, его целенаправленно направляют на 1-2-годичное обучение по управлению человеческими ресурсами и только затем ставят во главе HR-подразделения региональной компании.

Видеовставка №3

Эффективность менеджера, в том числе HR-менеджера, в первую очередь определяется способностью достижение определенного результата, степень которого можно высоко оценить. Но это далеко не единственный аспект квалифицированного менеджера. Отметим, что построение эффективной и технологической системы управления персоналом, позволит минимизировать затраты времени на выполнение рабочих задач, при этом эффективность

Миф №2. Эффективность службы по управлению персоналом сложно оценить, поэтому эта работа является неважной

Сегодня нет единой методики оценки эффективности службы по управлению человеческими ресурсами, однако оценивать ее нужно и можно. Инструменты, которые позволяют оценить эффективность работы HR-службы, будут продемонстрированы в одном из последних разделов данного пособия.

Пример. В настоящее время приобретает популярность оценка деятельности HR-подразделения с помощью финансовых показателей. В частности используется показатель эффективности отложений. Рассмотрим процесс принятия решения о привлечении брокера по ДМС (добровольному медицинскому страхованию) в этом ключе.



Выгоды

Затраты. Время HR-менеджера и других сотрудников компании-клиента на проведение тендера при участии брокера — 10 дней (1500 \$).

$$ROI = ((120000+50000+4500)-1500)/1500 = 115,33$$

Миф №3 .Человеческие ресурсы — это только затраты компании

Современные организации уже говорят не о затратах на человеческий ресурс, а о вложениях в человеческий капитал, которые смогут привести к таким существенным результатам для компании как повышение ее стоимости и/или прибыльности.

Что же такое человеческий капитал? Во всемирной паутине можно найти, к примеру, следующее определение:

«Под человеческим капиталом понимается воплощенный в человеке запас способностей, знаний, навыков и мотивов. Его формирование, подобно накоплению физического или финансового капитала, требует отвлечения средств от текущего потребления ради получения дополнительных доходов в будущем. К важнейшим видам человеческих инвестиций относят образование, подготовку на производстве, миграцию, информационный поиск, рождение и воспитание детей».

Если поразмыслить, то экономисты не зря взялись за такую вроде бы неэкономическую тему, «человеческое средство», в чем-то подобно учитываемым бухгалтерией материальным активам, требует ремонта и расходов на содержание, а может и быть списанным со счетов еще до истечения срока годности... Вот только продать/купить его можно было только во времена Древнего Рима, а теперь работодателю приходится брать наемного работника «в аренду», выплачивая за это мзду в виде зарплаты и бонусов, или, что теперь также стало привычным делом, — «в лизинг».

Приведем некоторые факты, которые заставляют задуматься именно о категории «человеческий капитал», а не «человеческий ресурс».

- Современные инвестиционные аналитики с повышенным вниманием относятся к тому, что представляет собой персонал организации и система управления им.

► В стоимости империи Билла Гейтса (порядка 300 млрд



Миф №4 .Человеческие ресурсы — забота только менеджера по персоналу и отдела кадров.

Каким бы хорошим «коммуникатором», знающим теорию и практику управления персоналом, ни был Ваш менеджер по персоналу, он никогда не сможет изо дня в день наблюдать за поведением сотрудников на их рабочих местах, оценить самостоятельно, насколько хорошим работником является тот или иной человек, выявить его индивидуальные мотивы, потребности и найти адекватные способы их удовлетворения.

Давайте проследим эволюцию того, каким образом развивались функции «управителей» персоналом или HR-менеджеров с начала XX века.

Сначала — учет и контроль, потом — функциональная специализация в четырех основных областях (учет кадров, привлечение и подбор персонала, компенсация, обучение), затем — внутренний консалтинг в области организационного развития, и уже к началу XXI века — содействие управлению стратегическими изменениями и улучшению производительности в роли стратегического партнера команды топ-менеджеров.

Очевидно, что с каждым годом все больше HR-нагрузки падает не на менеджера по персоналу, а на линейного менеджера и топ-менеджера, и эта нагрузка касается, в первую очередь, не контроля за деятельностью подчиненных, а их мотивации и развития, того, что не даст быстрой отдачи, а является предпосылкой будущих успехов и доходов конкретных работников, а также стабильности и процветания бизнеса в целом.



Управление человеческими ресурсами

Не зря уже много миллионов лет назад человечество пришло к идее специализации труда, именно поэтому в организациях, начиная с первой половины прошлого века, появились, сначала менеджеры по администрированию персонала, затем — менеджеры по обучению и т.д. — рынок и все увеличивающиеся требования к темпу изменений в организациях потребовали наличия внутренних HR-экспертов. Накапливание экспертного опыта в любой из областей управления персоналом позволяет руководителю при принятии решения опираться на более взвешенные рекомендации внутреннего консультанта — специалиста по HR.

Интеллектуальный капитал является основным источником конкурентного преимущества компании, следовательно, при построении системы управления человеческими ресурсами обращаются к организационным вопросам, связанным с изменениями в структуре и культуре, эффективностью работы организации и управления ее показателями, соответствием ресурсов будущим потребностям, развитием отличительных способностей, управлением знаниями и управлением организационными изменениями (переменами).

Видеоставка №4

Сегодня интеллектуальный капитал организации является одним из показателей эффективности и конкурентоспособности организации на мировом уровне. Несмотря на то, что интеллектуальный капитал изучен достаточно хорошо, в научных кругах пока нет единой модели, которая бы описывала неосязаемые активы. Что касается структуры интеллектуального капитала, то здесь большинство исследователей имеют схожую точку

КОНЦЕПЦИЯ ОРИЕНТИРОВАННОГО НА РЕСУРСЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Концепция ориентированного на ресурсы управления персоналом основывается на том, что компания может добиться конкурентного преимущества, если получит и разовьет человеческие ресурсы, которые позволят ей быстрее обучаться и эффективнее применять свои знания, в отличие от конкурентов.

Это значит, что необходимо достичь стратегического соответствия между ресурсами и благоприятными возможностями; получить добавленную стоимость от эффективного размещения ресурсов, добившись, к примеру, того, что:

- кадры данной компании будут более высокого качества, чем у ее конкурентов;
- уникальный интеллектуальный капитал, которым обладает данная компания, будет развиваться, обучаться и удерживаться;
- появится культура, которая поощряет организационное обучение и развитие.

Концепция ценности управления человеческими ресурсами Д. Ульриха

Если в компании реализуется такой подход к управлению человеческими ресурсами, то изменится отношение к управлению персоналом со стороны топ-менеджмента, линейных менеджеров и службы управления персоналом.

Во главу угла ставится понятие ценности.

Поскольку ценность определяется получателем, а не ее создателем, любая формулировка ценности начинается именно с него. Формулировка концепции ценности в управлении человеческими ресурсами была предложена Дейвом Ульрихом и состоит из пяти элементов, которые в совокупности схематично представляют собой полную картину управления человеческими ресурсами.

Внешние факторы, включая технологии, экономическую ситуацию, процессы глобализации, демографическую ситуацию и интересы целевых групп определяют то, почему управление человеческими ресурсами важно для компании, почему HR-служба должна уделять больше внимания результатам своей деятельности для организации.

ЦЕННОСТНОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ HR-СЛУЖБЫ ОРГАНИЗАЦИИ

Процессы управления человеческими ресурсами должны не только учитывать влияние внешних факторов, но и собственно воздействовать на внешнюю ситуацию за пределами компании с тем, чтобы помогать компании успешно конкурировать на рынке.



Таким образом, эффективная HR-служба состоит из специалистов, которые понимают влияние внешних факторов и с их учетом адаптируют системы и технологии управления персоналом и распределяют HR-ресурсы.

Ценность, созданную HR-службой, в первую очередь, определяют получатели результатов ее деятельности, то есть клиенты — инвесторы, внешние клиенты компании, линейные менеджеры и сотрудники, поэтому акцент в своей деятельности служба HR должна делать не на процессе, а на результатах управления человеческими ресурсами. Для инвесторов важны капитализация и размер дивидендов, для внешних клиентов — качественный и своевременно доставленный товар либо услуга компании. Эффективная служба управления человеческими ресурсами создает рыночную ценность для инвесторов и клиентов, повышая долю нематериальных результатов своей работы; увеличивает выгоду для клиента, непосредственно учитывая интересы целевых клиентских групп. Внутренние заинтересованные группы (сотрудники и линейные менеджеры, которые разрабатывают и реализуют бизнес-стратегию компании) также нуждаются в экспертной поддержке в области управления человеческими ресурсами. В силу этого эффективная служба управления человеческими ресурсами помогает руководителям проводить в жизнь бизнес-стратегию за счет развития организационных возможностей; четко формулирует предложение ценности для сотрудников и развивает их индивидуальные способности. Зачастую отношение линейных менеджеров к специалистам службы управления персоналом носит чисто прагматический характер, что не может, соответственно, не распространиться на отношение к управлению человеческими ресурсами как процессу. Положение дел таково,

что линейным менеджерам неизбежно приходится участвовать в процессе управления трудовыми ресурсами, даже если формально их участие сводится к проведению ежегодной оценки деятельности персонала и принятию решения о том, кому из сотрудников положено вознаграждение. Однако от линейных менеджеров руководство ожидает выполнения дополнительных обязанностей в этой сфере. В одном из исследований, проведенных в конце прошлого века, была произведена оценка степени передачи ответственности по «работе с персоналом» от HR-специалистов к линейным менеджерам. Результаты исследования свидетельствуют об отсутствии простой зависимости между степенью ответственности в области управления человеческими ресурсами, передаваемой линейным менеджерам, и количеством специалистов по вопросам управления персоналом. При этом при условии роста ответственности линейных менеджеров в области управления персоналом существует проблема отсутствия формальной подготовки и обучения их в этой сфере.

Видеовставка №5

Сегодня эффективность работы HR-служб в России несколько отстает от аналогичных служб зарубежных организаций. На это есть ряд причин. В России управлением персоналом на протяжении долгого времени выполняли органы по трудоустройству и кадровые службы предприятий. Их задача состояла только в том, чтобы обеспечить отрасль необходимыми трудовыми ресурсами, а по отношению к гражданам – реализовать их

HR-системы и технологии, ресурсы и специалисты составляют суть функции управления человеческими ресурсами в компании.

Системы и технологии управления человеческими ресурсами в компании должны быть четко сформулированными и отвечающими ожиданиям всех заинтересованных групп. Служба HR призвана управлять процессами и системами, связанными с персоналом так, чтобы создавать реальную ценность для организации (подбор и найм персонала, обучение и развитие, оценка, поощрения и организация обратной связи, все эти процессы должны создавать реальную ценность для заинтересованных групп), кроме того, служба управления человеческими ресурсами организует процесс управления результатами работы так, чтобы при этом создавалась реальная ценность для компании.

В настоящее время усиливается роль службы HR в управлении рабочим процессом и информацией (внешние и внутренние коммуникации и разработка форматов рабочего процесса — кто? как? и где работает?).

В одной из крупных консультационных компаний в процессе осуществления реорганизации ключевую роль играла кадровая служба в процессе организационных преобразований. В ее задачи входило предоставление помощи и руководство при анализе и диагностике, обеспечении и организации внутренних коммуникаций. Служба HR готовила рекомендации по поводу ресурсов для проведения мероприятий в рамках процесса преобразований, планирования, обучения, оплаты, взаимосвязей и участия в процессе.

Основная причина низкой результативности преобразований и деятельности компании в целом — пассивность персонала, неспособность вовремя принять необходимые меры. В

большинстве случаев в основе кризиса лежит неграмотное построение отношений с людьми, от которых зависит результат изменений корпоративной культуры.

Пассивную корпоративную культуру создают лидеры, и они же в силах ее изменить. Для этого необходимо скорректировать, а иногда в корне изменить структуру и правила построения внутренних коммуникаций в компании, что, безусловно, является значимой частью корпоративной культуры. Это и было главным требованием со стороны партнеров компании.

Концептуальный подход к построению внутренних коммуникаций:

Во-первых, необходимо перестроить свои взаимоотношения с людьми на принципах интеллектуальной честности;

Во-вторых, ввести социальные механизмы управления на основе открытого диалога (совещания, проверки и т.д.);

Во-третьих, внедрить методы контроля и оценки работы подчиненных, направленные на поощрение лучших, обучение отстающих и лишение поддержки тех, кто мешает эффективному развитию компании.

ДИАЛОГ КАК ИНСТРУМЕНТ HR

Руководитель службы персонала, линейный менеджер, то есть лидер, имеет в своем арсенале незаменимый инструмент — диалог и общение с персоналом. Чтобы переломить культуру нерешительности требуется выстроить существующие в компании социальные механизмы управления — совещания исполнительного комитета, бюджетные процедуры согласования и прочие формы внутрикорпоративного делового общения, на основе открытого диалога. Именно от этих механизмов зависит, как организована работа в коллективе. Если внутрикорпоративное деловое общение тщательно выстроено, то ответственность за принятие и исполнение решений в компании распределяется наиболее эффективным образом.

Видеоставка №6

Межличностное общение завязано на двух основных инструментах: диалоге и дискуссии. Знание этих двух понятий и правильное их понимание помогает сократить время на проведение совещаний, донесения до работников сути задач, которые им необходимо выполнить. Благодаря правильному ведению диалога между сотрудниками, между руководителем и сотрудниками повышает содержательность и качество принимаемых решений. Кроме этого, диалог

Социальные механизмы управления в условиях деятельной корпоративной культуры охватывают человеческое поведение, обладающее следующими характеристиками:

- **открытость диалога** — исход дискуссии заранее не запрограммирован, участники совещания рассматривают все предложения и пытаются найти новые продуктивные подходы к решению проблем;

- **искренность диалога** предполагает готовность говорить о том, что каждый думает, открыто обсуждать конфликты, разрушающие гармонию в коллективе; искореняет молчаливую ложь и негласные запреты, возникающие в случае, когда коллеги не выражают открыто своего несогласия с ходом обсуждения вопроса из-за страха высказать свое мнение, но это несогласие существует внутри;

- **непринужденность диалога** стимулирует искренность, дает возможность строить диалог не по заранее жестко срежиссированному и отрепетированному сценарию с заученными репликами, а, значит, на совещании участники не боятся задавать вопросы и честно на них отвечать;

- **умение завершить диалог** является источником дисциплины, законченный диалог означает, что его участники в конце встречи имеют четкий план дальнейших действий, распределены обязанности и утверждены сроки, то есть, определены условия для стабильной работы.

КЛАССИЧЕСКИЕ ВАРИАНТЫ НЕУДАЧНОГО ПОСТРОЕНИЯ СОЦИАЛЬНЫХ МЕХАНИЗМОВ УПРАВЛЕНИЯ

Рассмотрим классические варианты неудачного построения социальных механизмов управления совещанием, а главное — способы преодоления приведенных проблем:

Характеристика диалога	Признаки	Способ преодоления
Вялый диалог	Совещание не заканчивается конкретными выводами, не определены ответственные, не сформированы мероприятия, итоги трактуются самостоятельно, и в случае недостижения плановых показателей нет ответственных.	Необходимо завершать совещание, зафиксировав распределение обязанностей и сроков, в конце совещания важно резюмировать итог совещания, используя четкую и краткую формулировку.
Информационные «пробки»	Часть существенной информации не предоставляется до момента принятия решения, в результате по окончании совещания и принятии решения существует большая вероятность возврата дискуссии и попытки выработать новое решение на основе вновь поступившей важной информации.	На совещании и в рабочей группе должны присутствовать все заинтересованные стороны и ключевые фигуры, в компании вводится правило немедленного распространения информации в момент ее появления (тем более, что современные способы внутренних коммуникаций — электронная почта, интранет — позволяют реализовать это правило без особых финансовых и временных затрат), а для борьбы с информационной закрытостью как методом скрытой конкуренции между структурными подразделениями и отдельными сотрудниками применимы и методы дисциплинарного взыскания.
Узость мышления	Кругозор сотрудников ограничен, за поиском личной выгоды они не видят и не признают существования другой точки зрения.	Необходимо повторять и транслировать в формальной и неформальной обстановке стратегические цели компании, чтобы каждый сотрудник представлял себе деятельность компании в целом. Целесообразно поддерживать альтернативные подходы и способы поиска достижения личных интересов через решение конкретных корпоративных задач.
Беспорядочная дискуссия	Лидер не в состоянии контролировать дискуссию, деструктивные тенденции становятся явными, участники совещания делятся на: <ul style="list-style-type: none">• манипуляторов, которые добиваются поддержки собственных взглядов со стороны остальных участников;• «болтунов», которые отклоняются от темы или вдаются в излишние детали;• «лжецов», которые скрывают свое истинное отношение к проблеме и дают обещания, которые заранее не собираются выполнять;• организаторов параллельного обсуждения с целью поиска приверженцев своей точки зрения.	Руководитель должен продемонстрировать свои лидерские качества, до начала совещания (а также в ходе него) предупредить подчиненных, какое поведение в компании ожидается от сотрудников, относительно тех же, кто продолжает вести себя непозволительным образом, возможно применение дисциплинарных санкций.

Неконструктивный диалог и способы его преодоления

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ И КОМПЕТЕНЦИИ СЛУЖБЫ HR

Все больше компаний, пытаясь противостоять растущей конкуренции, вносят усовершенствования и организационные изменения в каждый аспект своей деятельности... но даже при условии, что сотрудники работают усерднее, результаты улучшаются медленно, если вообще улучшаются... Проблема состоит не в планировании изменений, а в том, что в процесс преобразований включена небольшая горстка людей, а достичь реальной гибкости и усовершенствовать корпоративную культуру можно только тогда, когда в процесс изменений включено каждое подразделение, с этой позиции особую значимость приобретают факторы, обеспечивающие устойчивость изменения.

С этой целью используются три подхода:

Служба управления человеческими ресурсами должна участвовать в разработке бизнес-стратегии, разрабатывать собственную стратегию (функциональную) и управлять своими ресурсами таким образом, чтобы индивидуальные усилия сотрудников HR-службы вместе создавали ценность для компании, **таким образом, с помощью четкого планирования HR-служба должна обеспечивать соответствие между**

инвестированием ресурсов HR и бизнес-целями организации. При этом и сама служба должна быть построена в соответствии с бизнес-стратегией компании. В эффективной службе HR должны работать специалисты, четко выполняющие функции, необходимые компании (создание ценности для компании осуществляется в процессе исполнения сотрудниками HR своей профессиональной роли: защита интересов сотрудников, развитие человеческого капитала, функциональная экспертиза, стратегическое партнерство и лидерство).

HR-специалисты должны обладать определенными знаниями, умениями и навыками, чтобы создавать ценность для бизнеса. Формирование требуемых компетенций, отвечающих задачам бизнеса, является одной из важных задач службы HR, поэтому эффективная служба управления человеческими ресурсами инвестирует средства в обучение и развитие своих специалистов.

РОЛИ СЛУЖБЫ ПО УПРАВЛЕНИЮ ПЕРСОНАЛОМ

С. Адамс выделил четыре подхода к управлению человеческими ресурсами.

Внутреннее агентство

Внутренняя консультационная служба

Предприятие внутри предприятия

Внешняя консультационная группа

Третью роль HR Ульрих определил как «Менеджер инфраструктуры» — так как одна из важных и значимых задач HR — выстроить эффективные и результативные HR процессы в организации.

Последняя роль — «гарант приверженности» (commitment builder) обращает внимание на то, что HR инициирует и поддерживает процессы, которые способствуют осознанию работником значимости организации в его жизни, что, в свою очередь, способствует росту приверженности и лояльности персонала к компании.

В конце 90-х годов прошлого столетия Дейв Ульрих опубликовал в «Harvard business review» статью, где описал 4 основные роли современного HR-профессионала в бизнесе.

Во-первых, сегодняшний HR становится бизнес-партнером других топ-менеджеров, участвуя в определении и достижении видения будущего организации, и того, каким образом можно максимизировать вклад каждого работника организации в это самое будущее.

Во-вторых, HR поддерживает процессы, способствующие реализации изменений в организации, и, соответственно, является агентом перемен.

Видеовставка № 7

Сегодня в деятельности работников кадровых служб преобладают аналитические и организационные аспекты, а не учетные. В то же время расширяются профессиональные характеристики работников кадровых служб. В настоящее время в данной области работают и социологи, и психологи, специалисты в области разработки и организации учебных программ, менеджеры. В последнее время к решению вопросов по управлению персоналом в организации привлекаются аутсорсинговые компании. Чаще всего они занимаются

РОЛЬ ЛИНЕЙНОГО МЕНЕДЖЕРА В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ

Роль линейного менеджера в процессе управления человеческими ресурсами на сегодняшний день расширяется, что отчасти обусловлено организационным развитием компаний и рынков, на которых они действуют. Происходят изменения во многих аспектах деятельности менеджеров и их отношений с персоналом, в частности наблюдается перераспределение ролей и функций, изменения в ключевых сферах взаимодействия, например, между топ-менеджерами и линейными менеджерами, линейными менеджерами и их подчиненными, на линейных менеджеров возлагается выполнение роли посредника в процессе внедрения организационных изменений. Между линейными менеджерами распределяются и основные HR-функции, например, обучение, развитие и мотивирование персонала, транслирование стратегии и организационных ценностей, информирование и адаптация подчиненных. Среди отдельных компетенций линейного менеджера сегодня выделяют такие, как умение развивать подчиненных, лидерский потенциал, управление мотивацией подчиненных и многие другие, которые способствуют развитию системы управления человеческими ресурсами.

Значимость роли линейного менеджера в HR-системе и HR-процессах связана не только с возложением на него формальных функций администрирования и принятия решений в области управления человеческими ресурсами, но и с вдохновляющей природой лидерства.

Перечислим роли, которые могут играть менеджеры в управляемом ими коллективе:

Роль лидера
Роль катализатора
Роль привратника
Роль символа
Роль гангстера
Роль толкователя
Роль стратегического центра (координатора)



Сложность для линейного менеджера состоит, как раз, в многообразии ролей, выполняемых в рамках управления человеческими ресурсами на любом этапе цикла организационного развития компании. Указанные роли, общий список которых в принципе может быть расширен, могут принимать двусмысленный характер и, как следствие, начинают конфликтовать между собой, что ведет за собой перегрузку менеджера, ролевое перенапряжение и неопределенность. Избежать подобного возможно только в том случае, если будет сформирована и четко определена комбинация ролей линейного менеджера, которая будет соответствовать стратегическим целям компании и ее корпоративной культуре.

ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ

1. Выберите базовые элементы цикла управления человеческими ресурсами.

- A.** подбор и отбор персонала
- B.** оценка персонала
- C.** система вознаграждений
- D.** развитие персонала
- E.** все ответы верны

Проверить ответ

2. Какие дополнительные функции системы управления персоналом появились в последние 20 лет?

- A.** сокращение непроизводительного персонала
- B.** аудит персонала
- C.** управление знаниями
- D.** управление доверием

Проверить ответ

HR-СТРАТЕГИЯ

HR



HR-СТРАТЕГИЯ И БИЗНЕС-СТРАТЕГИЯ: СВЯЗИ И СОГЛАСОВАННОСТЬ

Стратегия HR должна быть интегрирована с бизнес-стратегией компании и отвечать критериям эффективности. Голден и Рамануям выделяют следующие четыре вида базовых связей между бизнес-стратегией и управлением персоналом, встречающихся в современных организациях.

Административные связи

Односторонняя связь

Двусторонняя связь

Интеграционные связи

Видеовставка № 8

Рассмотрим связи HR-стратегии и бизнес-стратегии на примере строительных организаций. Сегодня строительная индустрия одна из самых сложных отраслей с точки зрения внедрения новых методов и механизмов управления персоналом. В то же время, перемены необходимы, т.к. хорошо организованная система управления персоналом помогает компании минимизировать издержки и налоги. Говорить о целенаправленном формировании службы HR в строительной организации и ее участии в

Вопросы бизнеса и человеческих ресурсов влияют и друг на друга, и на стратегии отдельных подразделений, и на стратегию компании в целом, тогда стратегии изменений должны быть согласованы с изменениями во внешней и внутренней среде. Важно предпринять попытку (особенно если стратегия компании не формализована) определить направление, в котором должна двигаться компания.

В соответствии с предположениями Райта и Сайнела для достижения вертикальной согласованности стратегий необходимо:

Горизонтальная согласованность или, как иногда ее именуют в литературе, **конгруэнтность**, достигается тогда, когда различные стратегии HR (инструментальные стратегии — к примеру, стратегия оценки и вознаграждения, подбора и управления результативностью труда) гармонизированы и поддерживают друг друга.

Пример

Одна из дилерских компаний выстраивает свою стратегию развития как стратегию географической экспансии. Ключевым фактором успеха рассматривается человеческий капитал, отвечающий самым высоким квалификационным требованиям. Такие специалисты на рынке труда стоят достаточно дорого. В рамках достижения поставленной стратегической бизнес цели — географическая экспансия, компания выстраивает HR-стратегию как нацеленную на приобретение и удержание высококвалифицированных специалистов. Система управления человеческими ресурсами ориентирована на повышение эффективности деятельности персонала. Инструментальные стратегии — подбор, оценка, система вознаграждения — интегрированы с внедренной в компании системой сбалансированных показателей.

Подобная стратегия реализуется методом «связывания в один пучок» или «конфигурации». Для этого необходимо:



Таким образом, ни одно из нововведений не должно рассматриваться изолированно от других.

В зависимости от параметров, характеризующих стадию развития компании:

- возраст организации;
- размер организации;
- этапы эволюции;
- этапы революции;
- темпы роста отрасли.

— меняются понимание и организационная структура бизнеса, стратегические приоритеты и стиль руководства, а, следовательно, акценты в управлении персоналом.

Видеовставка № 9

Ларри Грейнер один из тех, кто впервые стал рассматривать организацию как организм, развитие которого в настоящем и будущем зависит не только от внешних условий ее современного развития, но и от истории, существующей в организации. Таким образом, Грейнер утверждал, что каждый эволюционный этап в развитии организации непременно сопровождается собственной революцией.

Л. Грейнер выделяет пять эволюционных этапов развития компании (термин «эволюция» используется им для описания продолжительных периодов роста, в рамках которых не происходит больших изменений в организационных практиках), которые сменяются вследствие происходящих в организации революций, вызванных соответствующими кризисами.

Модель жизненного цикла компании
Л. Грейнера



ЭВОЛЮЦИЯ ОРГАНИЗАЦИИ И HR-ПОЛИТИКИ

Грейнер дает достаточно подробное описание каждой из эволюционных стадий. Для усиления Вашего понимания выделим те характеристики этапов развития организации, которые имеют непосредственное отношения к стратегии и тактикам управления человеческими ресурсами, жирным шрифтом и приведем перечень HR-практик, которые, как правило, используются компаниями на каждой из стадий развития по Грейнеру.

Стадия 1. Креативность

Стадия 2. Директивное руководство

Стадия 3. Делегирование

Стадия 4. Координация

Стадия 5. Сотрудничество

Тип практики	Стадия 1	Стадия 2	Стадия 3	Стадия 4	Стадия 5
Приоритет менеджмента	Производить и продавать	Эффективность операций	Расширение рынка	Консолидация организации	Решение проблем и инновации
Организационная структура	Неформальная	Централизованная и функциональная	Децентрализованная и построенная по географическому признаку	Линейно-штабная и продуктовые группы	Матрица команд
Стиль высшего руководства	Индивидуалистический и предпринимательский	Директивный	Делегирующий	Сторожевой пес	Партиципативный
Система контроля	Рыночные результаты	Стандарты и центры затрат	Отчеты и центры прибыли	Планы и центры инвестиций	Постановка общих целей
Акцент в вознаграждении менеджмента	Участие в собственности	Оклады и их увеличение за заслуги	Индивидуальные бонусы	Участие в прибылях и опционы по акциям	Командные бонусы

Типы управленческих практик в зависимости от стадии жизненного цикла компании

В рамках подхода к развитию службы управления человеческими ресурсами в соответствии с жизненным циклом компании можно сформулировать набор мероприятий, осуществляемых службой и направленных на достижение приоритетных целей.

Цели и мероприятия			
Цель 1	Набор персонала по компетентности, центры оценки	Обучение на основе уровней компетентности, центры развития	Оплата на основе уровней компетентности
Цель 2	Выявление потребностей в развитии профессиональных навыков	Анализ профессиональных навыков, целенаправленное профессиональное обучение, регистрация	Оплата на основе профессионального мастерства
Цель 3	Профили компетентности, управление показателями работы	Потребности в обучении на основе KPI, ротация, карьерный рост	Группы должностей по уровням компетентности, система оплаты на горизонтальное развитие
Цель 4	Позитивный психологический контакт, делегирование полномочий	Персональное развитие, программы развития навыков для других сфер	Структура широких групп должностей
Цель 5	Лояльность работников, приверженность, пропаганда ценностей компании	Поощрение поведения, ориентированного на ценности компании	Награждение за поддержку ценностей компании
Цель 6	Подбор на основе собеседования на выявление уровня мотивации	Обучение для закрепления особенностей высоко мотивированных	Управление показателями труда для развития и роста
Обеспечение ресурсов		Развитие ЧР	Вознаграждение

Соответствие целей, мероприятий и функциональных направлений деятельности HR-службы

ИНСТРУМЕНТАЛЬНЫЕ СТРАТЕГИИ В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ

Акцент на инновационность

Итак, стадия развития компании определяет приоритеты управления и стратегию компании. В свою очередь, реализуемая стратегия определяет отдельные инструментальные стратегии, которые осуществляются в управлении персоналом.

Видеоставка № 10

При внедрении инновационных идей в системе управления персоналом необходимо обратить внимание на несколько аспектов: 1. HR-стратегия должна соответствовать бизнес-стратегии организации. 2. Степень риска внедрения инновационной системы управления должна быть не высокой, конечный результат должен быть ясно определен. 3. Соотношение старой и новой HR-системы, возможность появления конфликтов. 4. Многоаспектность, благодаря которой изменения в одной сфере организации вызывает

Необходимость смены системы управления персоналом обычно возникает под действие внешних факторов: конкуренция, экономические изменения, законодательные нововведения и др.

Выделяют и внутренние факторы, к которым относят снижение производительности, конфликты и т.д.

Реализация инновационной стратегии требует внедрения системы внесения предложений, которая обеспечивает вовлеченность персонала. Системы внесения предложений, должным образом организованные, обеспечиваются каналами внутренних коммуникаций, ответственность за организацию которых, как правило, несет руководитель службы HR. Основой успешной системы внесения предложений должна быть установленная процедура представления и оценки инновационной идеи с реальным признанием тех из них, которые этого заслуживают, и эффективной системой представления работникам разъяснений того, по какой причине их идеи/предложения не могут быть приняты.

ИННОВАЦИОННАЯ СТРАТЕГИЯ
Достижение конкурентного преимущества через
инновации

Реализуемые и инструментальные стратегии



Акцент на качество

Какой тип организации способен привести к максимальному снижению издержек на единицу продукции? В частности, какие требуются опыт и ресурсы, какие структура и система необходимы организации, какая культура организации в большей степени соответствует стратегии? И что наиболее важно: каковы доминирующие ценности компании? Рассмотрим в деталях требования стратегии лидерства по издержкам, используя следующие понятия (категории):

- навыки и ресурсы;
- структура и системы;
- культура, стиль и ценности.

ЛИДЕРСТВО В ИЗДЕРЖКАХ

Достижение конкурентного преимущества через оптимизацию издержек

Стратегия: акцент на лидерстве по издержкам

Снижение затрат предполагает наличие знаний и опыта в контролировании источников затрат. Сырье, электроэнергия, комплектующие, затраты на заработную плату, закупка оборудования или затраты на хранение — любые из перечисленных затрат могут являться крупнейшей составляющей себестоимости. Все они должны четко идентифицироваться и жестко контролироваться. Если для производственного процесса необходимо использовать дорогостоящее оборудование, то, возможно, необходимым условием будет наличие определенных навыков в планировании с целью максимизации эффективности

его эксплуатации. Если же наибольшая составляющая затрат — это издержки на заработную плату (например, в трудоемком процессе сборки изделий), то необходимо обладать знаниями, как правильно обучать персонал, разрабатывать схемы вознаграждения по результатам труда, контролировать, планировать трудовой процесс. Для минимизации затрат на приобретаемые материалы необходим контроль за закупками.

К необходимым ресурсам можно отнести капитал (для крупных предприятий необходимым может быть достижение экономии на масштабах производства), наличие дешевой рабочей силы, свободный доступ к сырьевым материалам и эффективная сбытовая система. Но важнее всего для достижения лидерства по издержкам — наличие знаний и опыта у руководства по управлению издержками во всей организации, а не только непосредственно в процессе производства продукции. Более того, если мы проанализируем работу фирмы по всей цепочке ценностей, то увидим, что если правильно управлять связями между разными видами деятельности по созданию ценностей, то это может значительно снизить издержки (к примеру, инвестирование в обучающие программы для персонала поможет снизить потери от брака и переделок).

Здесь необходимо заметить, что хотя для достижения лидерства по издержкам требуются значительные усилия, чтобы повысить эффективность работы компании, нельзя забывать о качестве продукции или услуг. Лидер по издержкам должен предлагать качество, эквивалентное среднему уровню в данной отрасли, тогда превосходство по издержкам должно приводить к высокой прибыльности. Таким образом, такой лидер должен функционировать как минимум так же, как средние участники в данной области бизнеса. Практически везде средний уровень



качества последовательно повышается в основном за счет краткосрочных конкурентных рывков отдельных фирм, которые быстро наверстывают всеми остальными компаниями. Таким образом, лидер по издержкам должен постоянно соответствовать этим все возрастающим стандартам. Проблема заключается в том, что многие фирмы, концентрируясь на издержках, игнорируют вопросы качества и инноваций.

К сожалению, во многих фирмах, занимающихся массовым выпуском продукции, господствует атмосфера конфликта, зажатости и страха, а не соревнования, открытости и доверия. Частично причина кроется в слишком большой психологической дистанции между руководством (стратегическим уровнем) и более низкими уровнями, что приводит к взаимному непониманию. Приводит к антагонизму внутри коллектива, недоверию также горизонтальная специализация, способствующая дроблению на многочисленные департаменты, подразделения, которые имеют различные цели, задачи и создают свою собственную субкультуру.

Возможно, наиболее значимой отличительной чертой подобной структуры является изобилие рутинной, повторяющейся работы в производственном процессе. Такая работа редко бывает интересной и поручается специалистам среднего уровня. А для достижения лидерства по издержкам необходимо постоянно повышать производительность труда. Здесь начинают работать многие из систем, описанных выше: контроль за рабочими, нормирование, система персональной ответственности, дисциплинарная ответственность и т.д.

Стиль управления может иметь тенденцию изменения в сторону авторитарного, оставаясь, несомненно, автократичным.

Ценностями для фирмы становятся контроль, проверка и производительность. Секретность, наблюдение за сотрудниками, фиксирование ошибок – общепризнанные нормы поведения.

Акцент на талантах

Подтверждением того, что служба управления персоналом оказывает непосредственное влияние на эффективность деятельности организации, может служить опыт известной аудиторской компании «Deloitte».

Видеоставка № 11

В компании Deloitte сформирована единая корпоративная культура для всех подразделений и структур по всему миру, в том числе и в России. Задача всех и каждого – развивать своих людей на основе доверия, видения и достижения успеха каждым. На этих ключевых ценностях разработана формула талантов, и даже подразделение управления персоналом называется «таланты».

Достижение конкурентного преимущества путем «покупки голов»

Стратегия: акцент на талантах

Работа с уникальными специалистами подразумевает чрезвычайную гибкость HR-практик, позволяющую подобрать, удержать и управлять развитием неординарных личностей, а также стимулирующих их к командной работе и взаимодействию. Часто компании, избирающие такую стратегию, фокусируются на наборе специалистов с ярко выраженной профессиональной мотивацией, и разрабатывают системы обучения и развития таких специалистов, активно вовлекая работников в процесс постановки и перестройки их систем, что служит одновременно и эффективным средством их удержания.



ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ КОНТРАКТ

Каждый из Вас, оформляясь на рабочее место, не раз подписывал трудовой контракт. К сожалению, этот тип документирования взаимоотношений работодатель-работник никогда не учитывает все детали и нюансы этого взаимодействия. Вероятно, именно поэтому в сфере управления персоналом возникло понятие психологического контракта. Он выражает комбинацию мнений индивидуальных работников (в том числе линейных менеджеров) и их работодателя о том, что они ожидают друг от друга. Психологический контракт можно описать как набор взаимных и непрописанных ожиданий, существующих между работниками и работодателем. По утверждению Геста и соавторов (Guest et al, 1996), «он затрагивает предположения, ожидания, обещания и взаимные обязательства». Он формирует отношения и эмоции, которые влияют на формирование поведения и управляют им. Психологический контракт по своей природе неявен и динамичен: он развивается во времени по мере накопления опыта, а при смене условий занятости происходит переоценка ожиданий сотрудников. Понятие психологического контракта подразумевает, что существует неписаный постоянно действующий набор ожиданий у каждого члена организации, менеджеров и других лиц в организации.

Психологический контракт подсказывает ответы на два ключевых вопроса трудовых отношений, которые волнуют людей.

1. Чего я могу обоснованно ожидать от организации?
2. Какой вклад, и в каком объеме от меня ожидается взамен?

Однако вряд ли как сам психологический контракт, так и трудовые отношения вообще будут полностью поняты каждой из сторон.

Аспекты трудовых отношений, подразумеваемые психологическим контрактом, включают, с точки зрения работника, следующее:

Аспекты трудовых отношений, подразумеваемые психологическим контрактом, включают, с точки зрения работника, следующее:

С точки зрения работодателя, психологический контракт включает следующие аспекты трудовых отношений:



Как отмечали Гест и соавторы:

«В то время как ожидания работников остаются прежними — безопасность, карьера, справедливое вознаграждение, интересная работа и т.д., работодатели больше не считают возможным или обязательным предоставлять все эти блага. Напротив, они требуют от своих работников большего вклада и толерантного отношения к неопределенности и изменениям, предоставляя меньше взамен, в особенности меньше гарантий и более ограниченные перспективы развития карьеры».

Ожидания работодателя и работника принимают форму неоговоренных предположений. Таким образом, разочарование со стороны, как руководства, так и работников может оказаться неизбежным. Предотвратить разочарование можно, если руководство признает, что одной из ключевых задач является управление ожиданиями, которое означает разъяснение работнику, что работодатель ожидает от него в плане результатов, умений, навыков и ценностей. По сути, это не только вопрос проговаривания и формализации ожиданий, но и обсуждения и согласования их с индивидуальными работниками и группами.

Видеоставка №12

В работах П. Херриота говорится, что «идея психологического контракта связана с пониманием взаимных обязательств двух сторон, участвующих в отношениях найма, — организации и сотрудника. Эти обязательства могут налагаться официальным контрактом или вытекать из ожиданий, которые каждая сторона связывает с противоположной стороной — участницей психологического

В психологическом контракте все права и обязанности сторон не проговариваются и, более того, не согласовываются. Стороны не выражают своих ожиданий и на самом деле могут быть просто неспособны это сделать. Люди, не имеющие четкого представления о своих ожиданиях, в случае неудовлетворения невысказанных ожиданий часто не понимают, почему они испытывают разочарование. При этом они осознают: что-то идет не так. Организацию, в которой работают такие «обманутые» работники, ожидающие большего, чем они получают, в дальнейшем подстерегают неприятности.

Модель психологического контракта Геста-Конвея-Хислопа.

В 2002 году Хислоп усилил модель Геста существенным дополнением — психологический контракт обуславливает, в том числе, процессы, связанные с обменом знаниями между сотрудниками и созданием нового знания, сегодня вышедшим на передний план. Сотрудник «с обманутыми ожиданиями» вряд ли захочет активно делиться своими наработками и знаниями, передавать освоенные им технологии и приемы своим коллегам.

Модель психологического контракта Геста-Конвея-Хислопа



СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЙ

Сегодняшние стратегии развития трудовых отношений нацелены, в первую очередь, на:

- разработку позитивного психологического контракта;
- повышение уровня приверженности работников;
- создание климата доверия.

В случае негативного психологического контракта, слабой приверженности и отсутствия доверия, ни одной из вышеперечисленных целей нельзя достичь быстро. Поэтому необходим стратегический подход, ориентированный на более долгосрочные цели и программы их достижения, а также признающий, что программы должны быть гибкими, то есть способными быстро реагировать на новые обстоятельства.

 **Конкретные практические действия, которые могут способствовать созданию позитивного психологического контракта, включают:**

Эти стратегии управления трудовыми отношениями путем разработки позитивного психологического контракта

обеспечивают реализацию всех аспектов управления людьми. Важно помнить, однако, что это непрерывный процесс. Эффективность управления отношениями зависит от степени приверженности ценностям и применения прозрачного, стабильного и справедливого подхода ко всем аспектам занятости.

Пример. В своей книге «Мотивация в стиле экшн» Клаус Кобъелл описывает, каким образом он обеспечил позитивность психологического контракта на предприятии гостиничного бизнеса, ставшего лидером в своей отрасли. Приведем несколько фрагментов из этой книги:

«Когда я приглашаю соискателя на встречу, на первый час выделяется один из сотрудников отеля, чтобы посетить с претендентом в рамках подобной экскурсии все «позорные» места, показать ему в полной мере закулисную жизнь. В этой фазе один из восьми претендентов прощается со словами «Спасибо большое, было очень интересно увидеть Вашу кухню». Я бы не смог, как это делают некоторые мои коллеги — владельцы отелей, — показать претенденту только холл и предложить бокал шампанского, первый и последний раз за время его членства в команде...»

«Последний пункт в анкете партнера (искателя — прим. автора) звучит так: «Мой желаемый заработок». Что там стоит, то он и получит, если мы примем его в команду... По опыту я знаю, что лучшие сотрудники могут оценивать себя очень точно... В гостиничном бизнесе есть цифра, о которой мечтают: 30% годового оборота на расходы на персонал, включая заработную плату самого предпринимателя, а я каждый год стараюсь истратить эти 30%...»

Клаус Кобъелл даже в трудовой контракт ввел следующую формулировку, которая стимулирует его персонал к внутреннему предпринимательству и определяет условия необходимости выполнения работниками сверхурочной работы: «Еженедельное рабочее время составляет от 45 до 50 часов. Необходимые сверхурочные дополнительно не оплачиваются. Мы исходим из того, что Вы предоставляете в распоряжение предприятия всю Вашу рабочую энергию и поэтому тогда, когда необходимо выполнение особых заданий, Вы также находитесь в нашем распоряжении вне обязательного рабочего времени».



ПРИВЕРЖЕННОСТЬ РАБОТНИКА ОРГАНИЗАЦИИ

В последнее время в профессиональной литературе часто встречается понятие приверженности работника организации. Что это означает? Понятие приверженности передает чувство привязанности и верности.

Видеовставка № 13

Человек в организации – это главное. Работники, которые заинтересованы в успехе своей организации, способны находить и изобретать все новые идеи, позволяющие их фирме наравне конкурировать с соперниками на рынке. Если же работники не заинтересованы в развитии компании, то эффективность их труда снижается. Они выполняют лишь те обязанности, которые прописаны в их контракте. В то же время опыт Запада показывает

Приверженность — это относительная сила идентификации и вовлеченности человека в конкретную организацию. **Она формируется на основе трех факторов:**

- 1) сильное желание оставаться членом организации;
- 2) полное принятие ценностей и целей организации;
- 3) готовность затрачивать значительные усилия во имя организации.

Приверженность — это состояние, при котором человек становится привязанным к убеждениям, которые поддерживают его действия и собственную вовлеченность. В привязывании человека к своим действиям важны три характеристики поведения: проявленность действий, степень необратимости результатов и степень добровольности совершения действий.

Степень приверженности, которая важна для обеспечения поддержки организационных целей и интересов, можно повысить за счет участия работников в принятии решений о конкретных действиях.

Еще один ключевой вопрос — взаимная приверженность. Руководство может просить работников проявлять приверженность организации, но будет ли это иметь какой-то смысл, если нет подтверждения тому, что оно само привержено своим работникам в таких фундаментальных аспектах трудовых отношений, как гарантированность занятости и справедливое отношение? Внезапное решение сократить численность работников не будет соответствовать понятию взаимной приверженности.

Несмотря на указанные ограничения, трудно отрицать, что для руководства желательно определить стратегические цели и ценности. С точки зрения руководства, также важно добиться, чтобы сотрудники поддерживали эти стратегии и ценности.

Чтобы заручиться поддержкой с помощью стратегии приверженности, нужно учитывать ряд положений.

Во-первых, нужно принять тот факт, что интересы организации и ее членов необязательно должны совпадать.

Руководство может утверждать, что каждый выиграет от успеха организации в смысле гарантированности, оплаты, возможностей развития и т.д. Однако убедить работников и их профсоюзы в том, что это правильно, нелегко, если они уверены, что успех достигается за счет уменьшения инвестиций, сокращения штатов, снижения уровня заработной платы и затрат, связанных с занятостью, введения более жестких стандартов эффективности или усиления управленческого контроля. При определении ценностей важно не навязывать их работникам.

Структура приверженности персонала к компании

Во-вторых, руководство не должно определять и сообщать ценности таким образом, чтобы уменьшить гибкость, затруднить творчество и способность адаптации к изменениям. Стратегии должны определяться в широких терминах с заложенной в них возможностью изменений в случае перемены обстоятельств. Ценности должны подчеркивать необходимость гибкости, инноваций и командной работы наряду с необходимостью повышения эффективности и качества.

В-третьих, нельзя ожидать слишком много от кампании по повышению уровня приверженности. Они могут сократить текучесть кадров, усилить степень идентификации с организацией и развить чувство лояльности среди работников. Они также способны повысить степень удовлетворенности работой, однако нет подтверждения тому, что это автоматически повышает эффективность. Подобные кампании могут сформировать контекст, в рамках которого мотивация и, следовательно, эффективность будут возрастать. Однако нет абсолютной гарантии, что это произойдет, хотя шансы достижения улучшений повышаются, если кампания сфокусирована на конкретных ценностях, таких, например, как качество.

Наивно предполагать, что кампания по завоеванию «сердец и умов» полностью и быстро изменит поведение внутри организации. Однако можно с уверенностью сказать, что для организации лучше сделать все возможное в направлении, описанном ниже, для оказания влияния на поведение, поддержания достижения целей и позитивного восприятия базовых организационных ценностей. Правильным управленческим подходом было бы определение ожиданий в отношении целей и стандартов эффективной работы. Еще больший эффект приносит обсуждение этих целей и стандартов с работниками для формирования согласованного отношения.

Инструменты усиления приверженности работника организации

Приведем ряд «рецептов», способствующих усилинию приверженности работников организаций.

Видеовставка № 14

Большинство руководителей считают основным методом мотивации - денежную мотивацию. С одной стороны - трудно с этим спорить. Но есть одна восточная пословица: «можно привести коня к водопою, но заставить его напиться невозможно». Так и в компании, можно платить работнику сколько угодно денег, все равно он не полюбит компанию. Здесь можно привести слова Майкла Армстронга, экс-председателя совета директоров компании AT & T:

Обучение. Обучение — одна из форм коммуникации.

Образовательная программа разрабатывается для повышения уровня знания и понимания, например, управления всеобщим качеством. Цель программы — повлиять на поведение и тем самым изменить глубинные установки.

Развитие интереса к работе. Интерес к работе формируется за счет концентрации усилий на факторах внутренней мотивации, таких, как ответственность, достижение и признание, и за счет использования этих принципов в управлении проектированием работы. Интерес к работе во многом создается благодаря качеству управления и желанию, в первую очередь, менеджеров и лидеров команд связать рост мотивации и приверженности с непрерывным совершенствованием способов делегирования ответственности и предоставления персоналу возможности проявлять свои умения, навыки и способности.

Управление вознаграждением. Процесс управления вознаграждением может служить для разъяснения индивидуальным работникам связи вознаграждения с достижением целей и поддержкой корпоративных ценностей.

Такой подход закрепляет коммуникативные послания, полученные через другие каналы коммуникации.

Стратегии развития климата доверия. Стратегия создания климата доверия является единственным базисом, на основе которого можно формировать приверженность. Слишком во многих организациях несоответствие между тем, что сказано, и тем, что сделано, подрывает доверие, порождает циничное отношение со стороны работников и является отражением противоречивости управленческой мысли. Доверие должно рассматриваться как социальный капитал — «фонд доброй воли» в любой социальной группе, которая позволяет членам группы сотрудничать друг с другом.

Значение доверия. Доверие, по определению Оксфордского словаря английского языка, — это убеждение в том, что на человека можно положиться. Альтернативное определение предложил Шоу: доверие есть «уверенность в том, что те, от кого мы зависим, будут отвечать нашим ожиданиям от них». Эти ожидания зависят от «нашей оценки ответственности другого отвечать нашим требованиям». Идеальное состояние достигается редко, если вообще когда-либо достигается, однако оно действительно представляет картину эффективной организации, где доверие — это результат хорошего управления.

Когда работники доверяют руководству организации? Стратегия создания климата доверия должна базироваться на понимании, что работники скорее будут доверять руководству, если они:

- полагают, что руководство действительно имеет в виду то, что говорит;
- видят, что руководство делает то, что говорит, то есть их слова не расходятся с делами;

- знают из опыта, что руководство выполняет условия договоренности: держит слово и выполняет свою часть обязательств;
- чувствуют, что к ним относятся на основе принципов справедливости, равенства и стабильности.

Возрождение доверия. По мнению Херриота и соавторов, если доверие потеряно, то для его восстановления требуется стратегия возрождения доверия, состоящая из четырех шагов.

Высшее руководство признает, что уделяло недостаточно внимания в прошлом различным потребностям работников

Применяется новый метод составления контрактов, при котором переход к иному способу групповой работы будет происходить с учетом индивидуальных потребностей

Формирование доверия, « основанного на знании», которое базируется не на конкретной трансакционной сделке, а на развитии правильного восприятия действий.

Достижение доверия, основанного на идентификации, при котором все стороны полностью разделяют и, следовательно, принимают как свои потребности друг друга (хотя это конечное состояние редко достигается на практике).

Развитие организации с высоким уровнем доверия. Доверие — это результат хорошего управления. Оно создается и поддерживается поведением менеджеров и путем улучшения взаимного понимания ожиданий работодателей от работников и наоборот. Вопросы доверия не сводятся в конечном итоге к управлению людьми или процессами, а больше относятся к отношениям и взаимной поддержке в период изменений. Очевидно, что тип поведения, наиболее способствующий развитию доверия, характеризуется честным отношением руководства к работникам, стремлением менеджеров держать слово (выполнять сделку) и поступать так, чтобы слова не расходились с делами. В организациях, где сначала проповедуют определенные ключевые ценности (например, «люди — наш главный капитал»), а затем начинают их игнорировать, степень доверия будет низкой.

Иными словами, доверие создается, если руководство действует на основе принципов справедливости, равенства и стабильности, если политика прозрачна, если намерения и причины предложений или решений сообщаются как всему трудовому коллективу, так и работникам в индивидуальном порядке, если есть полная вовлеченность в развитие процессов вознаграждения, если взаимные ожидания согласованы через процесс управления эффективностью.

Неспособность удовлетворить эти требования полностью или частично, возможно, является главной причиной неэффективной работы многих схем оплаты по результатам труда и внедрения систем управления эффективностью.

ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ

1. Какую роль, согласно Д.Ульриху, играет профессиональный HR в организации, способствуя повышению ценности и значимости компании в глазах работника?

- A.** бизнес-партнер
- B.** менеджер инфраструктуры
- C.** агент перемен
- D.** гарант приверженности
- E.** ни один ответ не верен

Проверить ответ

2. Какую роль играет линейный менеджер, когда выполняет функции контролера, поощряющего (официально или неофициально) тех сотрудников, которые отвечают требованиям корпоративной культуры и интересам компании?

- A.** гангстер
- B.** толкователь
- C.** агент перемен
- D.** привратник
- E.** катализатор

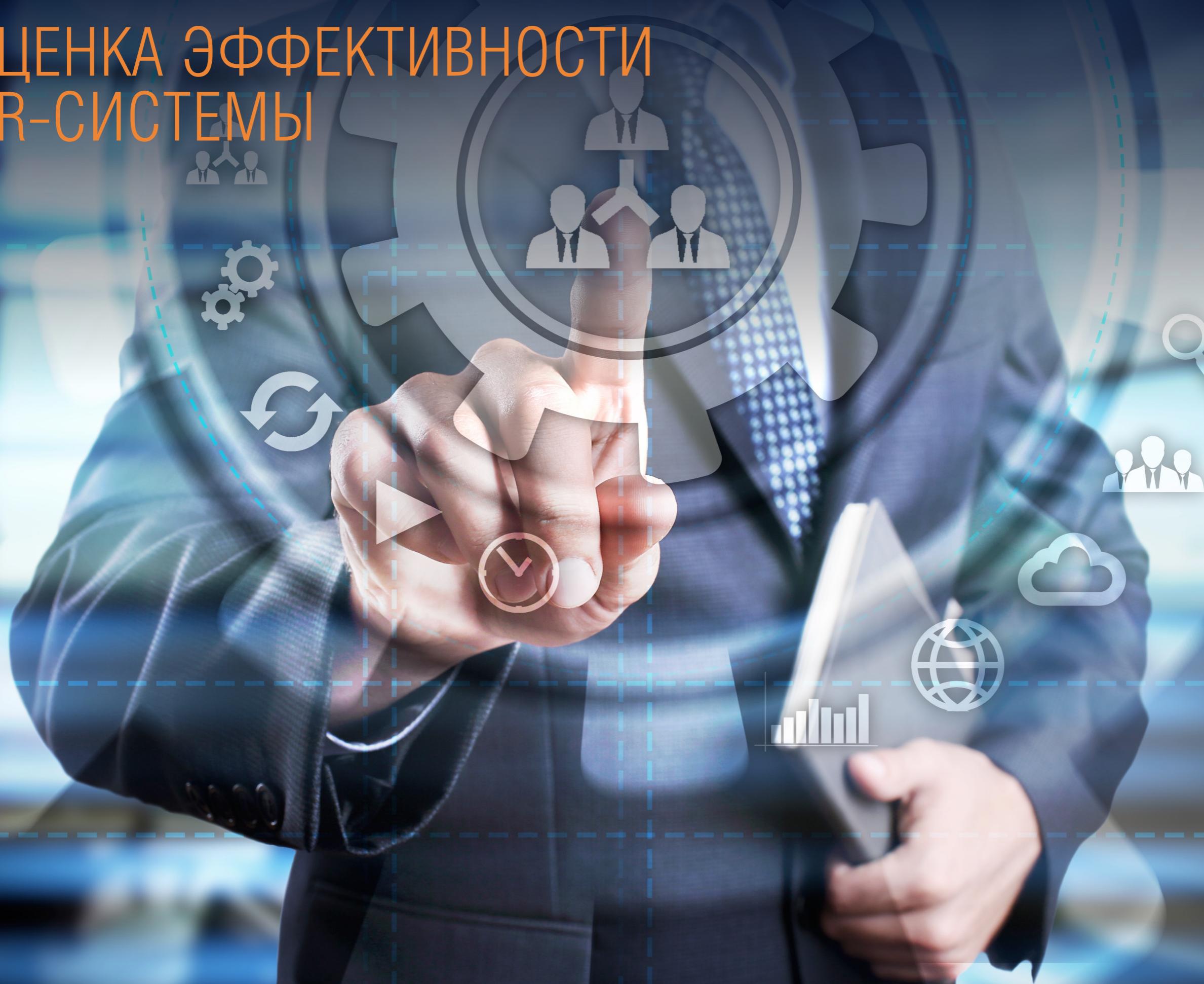
Проверить ответ

3. Психологический контракт - это ...

- A.** набор взаимных ожиданий, существующих между работниками и работодателем
- B.** типовой раздел трудового договора
- C.** обещания, которые дает линейный менеджер подчиненному, принимая его на работу
- D.** ни один ответ не верен

Проверить ответ

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ HR-СИСТЕМЫ



ПРОБЛЕМЫ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ HR-СИСТЕМЫ



Говоря об оценке эффективности системы управления человеческими ресурсами, можно предложить следующую классификацию, базирующуюся на трех основных типах показателей:

- организационные показатели, к примеру, добавленная стоимость на одного работника, прибыль на одного работника и др.;
- критерии, связанные с поведением работника, к примеру.

С оценкой финансового результата деятельности предприятия все достаточно прозрачно, а как быть с системой управления самым ценным ее активом или ресурсом? Одним или двумя показателями тут вряд ли можно обойтись, хотя для стабильного бизнеса целесообразно периодически измерять «корпоративный пульс» как отношение объема прибыли (в отдельных случаях — дохода) к численности персонала. «Подушная прибыль» растет — отлично, стабильна — неплохо, а вот если падает, да еще и резко, — тогда надо звонить в колокола.

Опираясь на материал, изложенный выше, еще раз повторимся, что оценивать эффективность HR-системы должны не только акционеры, хотя они как инвесторы в развитие оной должны обязательно видеть, насколько окупаются их инвестиции. Как правило, наряду с владельцами бизнеса, заинтересованными в развитии и эффективном функционировании HR-системы, сторонами являются и топ-менеджеры, и линейные менеджеры, и рядовые сотрудники. И если система управления персоналом будет неэффективна, то страдать от этого будут и все, перечисленные выше, и бизнес в целом, так как будет терять руки и головы, особенно в условиях современного голодания на квалифицированного работника.

Видеоставка № 15

Многие считают, что работа HR-отдела в организации незначительна и не носит какого-либо серьезного характера. Однако из предыдущего материала мы выяснили, что эффективность работы отдела по управлению человеческими ресурсами во многом определяет эффективность работы всей организации. Чтобы понять на сколько эффективно сегодня работает HR-система, разработано множество показателей, которые характеризуют работу системы с разных сторон. В то же время возникает проблема в

В любом случае, интересы акционера должны быть превыше всего, и для него постановка системы управления персоналом или разработка мер по ее совершенствованию будет всегда инвестиционным проектом. А как привычнее оценить эффективность инвестиционного проекта? Давайте вспомним материалы модуля «Финансы в организации» и попробуем рассчитать показатель возврата на инвестиции ROI (return on investments) по одной из HR-инициатив. Итак, предположим, что мы планируем ввести за год новую систему премирования, программу развития карьеры сотрудника и систему наставничества, реализовать программы целевого обучения, а по итогам периода, скажем, через год-два, оценим, насколько выросли доходы компании.

Пример расчета возврата на инвестиции в персонал

На практике крайне редко мы можем реализовать один-два проекта, чье влияние на доходы предприятия в целом мы можем оценить без погрешностей. Как правило, в компании реализуется целый комплекс проектов по совершенствованию деятельности, что не позволяет оценить ROI по каждому из них или даже по их совокупности, относящейся к одной из подсистем управления, — только по всем сразу. Возможно, что лишь 2 или 3 проекта влияют на коммерческий успех бизнеса, а остальные — только деньги, брошенные на ветер. Тогда получается, что оценить эффективность системы управления персоналом как инвестиционного проекта однозначно на практике очень сложно.

Пример расчета возврата на инвестиции в персонал

До сих пор директора и менеджеры по персоналу для добавления значимости своей деятельности часто оперируют понятием курируемого ими бюджета. И в восприятии многих российских руководителей, к сожалению, управление персоналом ассоциируется часто только с понятием «затраты», а эффективность HR-системы ими оценивается, исходя из того, были ли незапланированные расходы или превышен или нет лимит расходов по сравнению с прошлыми периодами. А если компания планирует развивать новые направления деятельности, к примеру, внедрить систему управления качеством или, скажем, бережливое производство, — будет ли ограничение по HR-расходам ей на пользу?



МЕТОДЫ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ HR-СИСТЕМЫ

Согласно Дейву Ульриху и другим «гуру» в области стратегического HR, эффективность системы управления персоналом стоит измерять так же, как мы оцениваем деятельность некоммерческой организации — через показатели, позволяющие отслеживать исполнение поставленных перед нею целей и достигнутые ею результаты. Построили школу или ввели систему наставничества, поспособствовали росту удовлетворенности персонала, если это как результат признано важным основными выгодополучателями (stakeholders) — отлично, не построили, не ввели, не поспособствовали, не добились — прокол.

Итак, перейдем к самому распространенному случаю российской практики — стратегия у компании есть, но она слабо formalизована и к управлению персоналом привязана только в качестве сверхзадачи «Повышение мотивированности и профессионализма работников». Как в данном случае можно оценить «HR-путugi» линейных менеджеров и директора по персоналу?

Ответ прост — только детализация «эластичной» цели (stretch target) «Повышение мотивированности и профессионализма» до более осозаемых и четких, к примеру:

Видеовставка № 16

Выделяют несколько критериев эффективности работы персонала:

- механизмы и скорость сбора информации, необходимой для принятия четких и взвешенных управленческих решений;
- возможность принимать решения в ограниченные сроки;
- оперативность доведения решения до исполнителя;
- контроль и обеспечение четкого и своевременного выполнения задач;

Еще надо обязательно проанализировать все те инновационные проекты и инициативы компании, которые планируется реализовать в стратегической перспективе, и выделить те из них, которые потребуют от уже имеющихся работников новых знаний, умений, навыков и шаблонов поведения, и, возможно, новых подходов к подбору, развитию и удержанию персонала.

Стратегическая карта подразделения по управлению персоналом финансовой организации



Перечень целей, стоящих перед службой по управлению персоналом — флагманом и гарантом развития HR-системы в целом — может быть структурирован согласно рецепту Д. Нортона и Р. Каплана, детально описанном ими в книге «Стратегическое единство».

Проверяем, не забыли ли мы сформулировать цели, связанные с удовлетворением чаяний основных наших «внутренних», да и, возможно, внешних клиентов, с улучшением самых важных для нас в стратегической перспективе процессов и процедур, а также развитием потенциала самой HR-службы. Выявляем причинно-следственные связи между сформулированными ранее целями и представляем их в виде стратегической карты, придерживаясь следующей логической цепочки:

Мы развиваем и подбираем грамотных HR-экспертов, которые постоянно совершенствуют ключевые бизнес-процессы в сфере управления персоналом, строят продуктивные партнерские взаимоотношения с менеджерами среднего и высшего звена и совершенствуют ключевые HR-процессы, что приводит к удовлетворению потребностей всех внутренних клиентов и иных выгодополучателей, а уже это, в свою очередь, способствует успеху бизнеса в целом и оптимальному объему инвестиций в HR.

Далее начинаем подбирать ключевые факторы успеха, обеспечивающие достижение выбранных целей, и показатели, которые позволят нам измерять прогресс в достижении целей.

Ключевой фактор успеха в достижении цели	Показатели	
Конкурентоспособная система компенсации	Отношение фактического объема вознаграждений по ключевым должностям к среднерыночной величине * 100%	Доля сотрудников, занимающих ключевые должности, удовлетворенных существующей системой компенсации
Система карьерного роста	% должностей/позиций, для которых разработаны модели компетенций	Доля сотрудников, удовлетворенных системой карьерного роста в компании

Выбор ключевых факторов успеха

Существуют определенные проблемы с ответственностью за достижение целевых значений согласованных и утвержденных показателей — если мы считаем, что одним из важных показателей организационного здоровья будет «% сотрудников, имеющих регулярно пересматриваемые планы личного развития» — кто в первую очередь будет отвечать за достижение требуемого значения? Менеджер по персоналу? По сути, он может быть «катализатором», «адвокатом» или консультантом по процессу, а главными

действующими лицами пьесы являются, в первую очередь, линейный менеджер и его подчиненный. Поэтому, если данный показатель останется только показателем HR-директора, то машина будет работать гораздо медленнее, нежели когда по аналогичному показателю будут отчитываться все линейные менеджеры (разумеется, только по своим подопечным), а HR-служба будет измерять «температуру по больнице» в целом.

Сегодня можно найти примеры огромного числа показателей, которые оценивают производительность, результативность, ресурсную потребность и эффективность различных подсистем управления. Идеально, по мнению авторов книги HR Scorecard, когда в итоговую систему показателей оценки эффективности деятельности службы управления персоналом входят и те, и другие, и третьи. Для оценки эффективности и результативности HR-системы можно использовать, к примеру, следующие метрики: **примеры показателей эффективности системы HR**.

Кластеры стратегических HR-целей

Создание института лидерства
Создание корпоративной культуры, поддерживающей стратегические инициативы организации
Развитие стратегически значимых компетенций
Приведение в соответствие стратегических целей и системы вознаграждений
Стимулирование командной работы
Подбор и адаптация персонала
Оценка деятельности персонала
Мотивация персонала
Удержание персонала
Кадровый документооборот
Развитие персонала
Вознаграждение персонала
Система коммуникаций
Формирование / изменение корпоративной культуры
Показатели общей оценки эффективности HR



ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ HR-СИСТЕМЫ: ВЫБОР ПОКАЗАТЕЛЕЙ

Почему в конкретной организации стоит использовать одни показатели, а не другие, ведь обеспечение высокого качества HR-услуг может выражаться также и в предоставлении сотруднику конкурентного компенсационного пакета, и в создании четкой и понятной системы карьерного роста, и в создании «семейно-дружественной» атмосферы?

Разумеется, в каждом конкретном случае выделяются именно те показатели, которые в стратегической перспективе (на «не диком западе» — 5-10 лет, а у нас, как показывает практика, на год или максимум на три) будут наиболее важными. Если у Вас «хромает» или требует незамедлительного улучшения или смены используемых ею каналов система подбора и адаптации — значит, показателей, характеризующих именно ее качество, будет больше, чем показателей, характеризующих результативность и эффективность системы обучения и развития персонала, системы вознаграждений и карьерного роста.

Выбор метода оценки эффективности HR-отдела основывается на выборе конкретных инструментов и способов оценки.

Видеовставка № 17

Например, западные корпорации чаще всего используют два вида оценки персонала: по результатам труда и оценку качества. При оценке качества руководитель требует оценку, состоящую из балльных показателей, а также развернутого пояснения и обоснования. Однако подобная «параллельная» оценка может давать совершенно противоположные результаты. Например, в ходе оценки эффективности деятельности менеджера по персоналу количественный показатель по подбору

При выборе показателей надо быть очень внимательным, чтобы не попасть в очередную ловушку. Если взаимоотношения в компании не строятся на взаимном доверии, или Ваша информационная система не фиксирует автоматически необходимые цифры, просто решить, что привлекательность компании как работодателя Ваш главный корпоративный рекрутер будет отслеживать по количеству откликнувшихся и готовых на дальнейшие переговоры после проведения вводного интервью соискателей на одну размещенную вакансию (стандартный показатель, часто используемый на Западе), — значит,



ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ

1. Как лучше оценивать эффективность HR-системы?

- A.** с помощью показателей, отражающих степень достижения стоящих перед ней целей
- B.** по отклонениям от запланированного HR-бюджета
- C.** как отношение прибыли к численности сотрудников
- D.** оценивая удовлетворенность сотрудников и их руководителей

Проверить ответ

2. Предположим, Вы руководите проектом по разработке и внедрению системы оплаты труда и мотивации. Какие показатели могут быть использованы для оценки степени реализации проекта?

- A.** запланированный срок разработки этапов проекта
- B.** утвержденное "Положение по оплате труда"
- C.** удовлетворенность персонала
- D.** объем затрат на привлечение одного сотрудника
- E.** среднее число часов обучения на одного сотрудника

Проверить ответ

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Повторимся, что система управления человеческими ресурсами является одной из самых важных подсистем управления организацией. Ее элементы эволюционируют из года в год, а набор наилучших практик постоянно пополняется, поэтому любая организация должна очень чутко относиться к изменениям, как на рынке труда, так и в сфере HR-технологий.

Последующие темы модуля, а также мастер-классы и мнения экспертов, продемонстрируют Вам HR-инструментарий, используемый сегодня в таких областях, как планирование, привлечение и отбор персонала, обучение и развитие, оценка и аттестация, управление вознаграждениями и др., и позволят Вам более уверенно участвовать в процессах планирования, разработки и совершенствования HR-стратегии и HR-практик в Вашей организации.



СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. — 8 издание. — СПб.: Питер, 2008.
2. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами. — М.: Инфра-М, 2002.
3. Астахова Т., Толкачева Е. А судьи кто, или Как оценить эффективность системы управления персоналом? // Управление компанией. — 2007. — №2.
4. Астахова Т. Человеческий ресурс и человеческий капитал: разница понятий или подходов управления? // Управление человеческим потенциалом. — 2006. — №8.
5. Базаров Т., Еремин Л. Управление персоналом. — М.: ЮНИТИ, 2000.
7. Коббелл К. Мотивация в стиле экшн: восторг заразителен. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.
8. Корнелиус Н. HR менеджмент. Поиск, подбор, тренинг, адаптация, мотивация, дисциплина, этика. — М.: Баланс Бизнес Букс, 2005.
9. Ульрих Д. Эффективное управление персоналом. — М.: Вильямс, 2007.
10. Ульрих Д., Брокбэнк У. HR в борьбе за конкурентное преимущество. — М.: Претекст, 2007.
11. Управление персоналом // Классика Harvard Business Review. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2006.
12. Филонович С. Лидерство и практические навыки менеджера. Модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». — М.: Инфра-М, 1999.
13. Adams K. Externalization is specialization: what is happening to personnel? // Human Resource Management Journal. — 1991. — № 14.
14. Becker, B.E., Huselid, M.A, Ulrich, D, The HR scorecard. Linking people, strategy and performance. Boston: Harvard business school press, 2001.
15. Brewster C., Larsen HH. Human resource management in Europe; evidence from ten countries // International Journal of Human Resource Management. — 1992. — №3 (3).
16. Paauwe J., HRM and Performance: Achieving Long Term Viability. — Oxford University Press, 2004.
17. Ulrich D. A New Mandate for Human Resource // Harvard Business Review. — 1998. — January-February.



Смирнова
Надежда Константиновна

Образование

1994 - Санкт-Петербургский
Государственный Технологический
институт (технический университет),
математико-технический факультет

Дополнительное образование:

1997 - Санкт-Петербургский
Государственный Университет
Экономики и Финансов, защита
диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук по
специальности 08.00.05
1998 - Saint Trinity University, Erasmus
(Leeds, Rotterdam), Economics and business
education
2002 - London School of Economics
(London), Intermediate microeconomics
2003 - London School of Economics
(London), Advanced Microeconomics
**2005 - ВАК РФ присвоение ученого
звания доцента по кафедре
экономической теории**

Профессиональный опыт

Российская Экономическая Академия им.
Г.В. Плеханова, доцент кафедры
экономической теории
Группа компаний "КомпьюЛинк" ООО
"Майлстоун", директор по контроллингу
ООО "БДО Юникон Консалтинг",
менеджер проектов - ведущий
консультант
ООО "КАРАНА", менеджер проектов -
консультант
Санкт-Петербургский филиал
Государственного университета - Высшей

Школы Экономики, доцент кафедры
экономической теории, заведующий
кафедрой экономической теории, декан
факультета экономики
Комитет по образованию Администрации
Санкт-Петербурга, Центр развития
альтернативного образования, ведущий
методист.

Профессиональные навыки

Последние консалтинговые проекты:

1. ОАО "ВИАСМ": разработка и стратегическое планирование инвестиционной программы строительства новых производств строительных материалов в Казахстане, 1994г.
2. Министерство образования РФ:
разработка подходов в области реализации права на образование (в рамках ФЗ "Об образовании"), 1996-1997г.
3. Комитет по образованию
Администрации СПб: разработка концепции преподавания экономических и бизнес-дисциплин в среднем образовании и организация крупномасштабных мероприятий (олимпиады) по продвижению экономического образования, 1998г.

Над книгой работали:

Автор исходного учебника, взятого за основу сценария:

Смирнова Надежда Константиновна

Автор сценария

Пальников Андрей Александрович – методист отдела ДПО

Автор видеозаписей:

Алексей Петров – руководитель проектов отдела ДПО

Группа по методологической и методической поддержке:

Олеся Афанасиади – руководитель программ бизнес-образования отдела ДПО

Ксения Шумкова – руководитель проектов отдела ДПО

Общий руководитель проекта:

Екатерина Ядова – проректор по ДПО НОУ ВПО МТИ "ВТУ"

Разработчики:

Иван Черноусов – руководитель группы разработчиков

Иван Кузьмин – съемка, монтаж

Ольга Коротченко – дизайн, верстка

Тимофей Коршунов – разработчик интерактивного контента