

М.И. Соколова, А.Г. Дементьева

# УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

УЧЕБНИК



•ПРОСПЕКТ•  
МОСКВА  
2006

УДК 331.108(075.8)

ББК 65.24я73

У66

Управление человеческими ресурсами : учеб. / М. И. Соколова, А. Г. Дементьева. – М. : ТК Велби, Изд-во Проспект, 2006. – 240 с.

ISBN 5-98032-755-X

В учебнике рассмотрены современные подходы к управлению человеческими ресурсами, проанализированы политические и организационные аспекты управления, представлена новая концепция управления человеческими ресурсами, определена роль персонала в современной организации. Рассмотрены вопросы формирования человеческих ресурсов (планирование персонала, отбор и прием на работу), мотивации персонала, обучения и карьерного роста, проблема оценки трудовых ресурсов, а также актуальные вопросы лидерства в организации. Одна из глав посвящена международным аспектам управления человеческими ресурсами.

Книга содержит вопросы для повторения и обсуждения, кроме того, в нее включены практические ситуации, способствующие лучшему освоению материала. Данные ситуации являются оригинальными разработками авторов и представляют собой обобщение практики работы отечественных и зарубежных компаний.

Для студентов, изучающих проблемы управления, преподавателей экономических вузов, слушателей школ бизнеса, практиков, работающих в сфере управления персоналом, а также руководителей компаний и организаций.

УДК 331.108(075.8)

ББК 65.24я73

*Учебное издание*

Соколова Мария Игоревна,  
Дементьева Алла Гениадиевна

**УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ**

**Учебник**

Подписано в печать 15.09.06. Формат 70 × 100 <sup>1</sup>/<sub>16</sub>

Печать офсетная. Бумага газетная. Печ. л. 15,0. Тираж 3100 экз. Заказ № 638

ООО «ТК Велби»  
107120, г. Москва, Хлебников пер., д. 7, стр. 2.

Отпечатано с диапозитивов  
в ОАО «Печатный двор» им. А. М. Горького.  
197110, Санкт-Петербург, Чкаловский пр., 15.

ISBN 5-98032-755-X



9 785980 327552

© М. И. Соколова, А. Г. Дементьева, 2006  
© ООО «Издательство Проспект», 2006

## Введение к учебнику

# Управление человеческими ресурсами

В настоящее время ведутся острые дискуссии в отношении того, что понимать под управлением человеческими ресурсами. Специалисты в данной области пока не пришли к единому мнению. В предлагаемой книге, которая носит название «Управление человеческими ресурсами», авторы изложили свой взгляд на данную проблематику и предприняли попытку объединить вопросы, которые традиционно рассматриваются в двух разных учебных курсах – «Управление персоналом» и «Организационное поведение». Это связано с тем, что корпоративное управление становится все более сложным и ответственным делом, требующим профессионального сочетания высокого уровня интеллекта и коммуникативной компетентности. А управление людьми очень тесно переплетается с проблемами их поведения в организации.

В первой главе рассмотрены современные подходы к управлению человеческими ресурсами, проанализированы политические и организационные аспекты управления, представлена новая концепция управления человеческими ресурсами, определена роль персонала в современной организации.

Вторая глава посвящена вопросам формирования человеческих ресурсов, а именно планированию персонала, отбору и приему на работу. При этом особое внимание уделяется таким аспектам, как типология поведения людей в организации, проблемам формирования эффективных групп, управления конфликтами. Вопросы профессиональной ориентации и адаптации рассматриваются с точки зрения формирования эффективной организационной культуры в компании. Важное место отводится разработке системы компенсаций на фирме, поскольку в современных условиях в России денежное вознаграждение зачастую является определяющим фактором при выборе места работы.

В третьей главе представлены наиболее важные аспекты развития человеческих ресурсов. Рассматриваются мотивация персонала, обучение и карьерный рост, проблема оценки трудовых ресурсов, а также актуальные вопросы лидерства в организации.

Четвертая глава посвящена международным аспектам управления человеческими ресурсами. В связи с развитием процессов глобализации и интернационализации мировой экономики и предстоящим присоединением России к ВТО данные проблемы приобретают особое значение для российских компаний, поэтому авторы рассматривают все эти вопросы в отдельной главе. В ней отражена практика зарубежных компаний в области управления человеческими ресурсами, изменения, происходящие в данной области под влиянием глобализации, особенности управления людьми в международных компаниях, а также анализируется содержание деятельности глобального менеджера.

Книга представляет собой учебник, каждая глава которого содержит вопросы для повторения и обсуждения, кроме того, в нее включены практические ситуации, способствующие лучшему освоению материала. Данные ситуации являются оригинальными разработками авторов и представляют собой обобщение практики работы отечественных и зарубежных компаний. Источником информации для ситуационных заданий послужили различные издания по вопросам экономики, менеджмента, управления персоналом, организационного поведения, маркетинга, бизнеса, материалы, опубликованные в отечественной и зарубежной периодической печати, размещенные в сети Интернет на сайтах различных компаний, а также информация, полученная авторами в период зарубежных стажировок и в процессе делового общения и консультирования фирм разных стран.

Данный учебник может быть полезным для студентов, изучающих проблемы управления, преподавателям экономических вузов, слушателям школ бизнеса, практикам, работающим в сфере управления персоналом, а также руководителям компаний и организаций.

# Глава 1

## Современные подходы к управлению человеческими ресурсами

### 1.1. Персонал в современной организации

Современный этап научно-технической революции привел к качественному изменению роли человека в производстве, превращению его в решающий фактор обеспечения конкурентоспособности компаний. В настоящее время инвестирование в развитие человеческих ресурсов играет большую роль, чем инвестирование в улучшение производственных мощностей. Ценность человеческого потенциала как стратегического фактора успеха компании возросла с усилением глобализации и интернационализации экономики, с увеличением скорости технического прогресса, с развитием информационных технологий, с усилением конкуренции и ряда других факторов.

В XXI веке успех любой деловой организации все в большей степени зависит от ее сотрудников. Действительно, в настоящий момент технологические возможности во многих сферах деятельности исчерпали себя, в то время как человеческий фактор еще не изучен до конца. Сейчас недостаточно разбираться в технических, экономических и финансовых аспектах деятельности компании, нужно еще понимать психологию людей, работающих в ней, понимать механизмы, определяющие поведение людей, побуждающие их совершать те или иные поступки. Где та граница, которую человек не сможет преодолеть? На этот вопрос сейчас никто не даст однозначного ответа. Не случайно менеджмент сегодня – это прежде всего управление людьми.

В первую очередь к возрастанию роли человеческого фактора привели структурные изменения в экономике.

Изменения в сфере производства требуют наличия современных, эффективных производственных мощностей и, как следствие, изменения квалификации рабочей силы. Они напрямую влияют на человека, побуждая его к совершению определенных действий.

Изменения в структуре мирового товарооборота также непосредственно влияют на организаций и людей. Рост доли услуг в структуре мирового товарооборота неизбежно окажет влияние на рабочую силу; возрастет занятость в сфере малого бизнеса, возможно увеличение числа

занятых неполный рабочий день или неполную рабочую неделю. Все это неизбежно приведет к изменению уровня заработной платы, условий труда, психологической нагрузки работников. Следствием этого процесса может стать изменение государственных программ социальной поддержки населения.

Нельзя не учитывать в деятельности организации и возрастание роли общественных организаций в последние годы, так как общественные силы – достаточно мощный фактор влияния, который будет либо способствовать развитию основной деятельности организации, либо противодействовать ей.

Глобализация – объективное явление нашего времени. Можно одобрять или не одобрять процесс глобализации экономики, но нельзя его не учитывать: происходящие изменения имеют под собой реальную почву и реальные последствия. Меняется характер конкуренции, меняется само устройство мира. В недавнем прошлом каждая компания, произведя товар, реализовывала его на своем внутреннем рынке или поставляла за рубеж на основе прямых сделок купли-продажи. Глобализация изменила этот порядок. Сейчас транснациональные корпорации стремятся разместить свое производство в других странах, приближая его к рынкам сбыта или используя более дешевое сырье и рабочую силу. При этом возникают проблемы, связанные с культурными различиями, так как, организуя свою деятельность в зарубежной стране, компании должны принимать во внимание национальные особенности, присущие тем или иным народам. Культурные ценности, привычки, обычаи должны учитываться и находить свое отражение в философии управления, организационной структуре и культуре, в других областях организационного поведения.

Вторая группа факторов, повлиявших на изменение роли персонала в современной организации, связана с изменением характера рабочей силы.

За последние годы произошли и в последующие годы произойдут изменения в *структуре трудовых ресурсов*. Во-первых, несмотря на абсолютный рост числа трудовых ресурсов, темпы их роста будут замедляться. Во-вторых, сократится число трудоспособных людей в возрасте до 35 лет и увеличивается доля возрастной группы от 35 до 54 лет и старше. Такая ситуация связана прежде всего с увеличением продолжительности жизни и сокращением рождаемости.

В 2005–2007 годах Россия в полной мере ощутит последствия снижения рождаемости в начале 90-х годов. Если возникнет дефицит рабочей силы, то отечественные компании, скорее всего, сохранят рабочие места за людьми более старшего возраста. Такая политика будет иметь определенные последствия: общеизвестно, что с годами вырабатываются стереотипы мышления и большинство людей старше 50 лет очень не-

охотно приветствует нововведения в деятельности организаций. А без инноваций в наши дни завоевать сильные конкурентные позиции практически невозможно.

*Изменения в половом структуре трудовых ресурсов* связаны прежде всего с тем, что более активно, чем в предыдущие годы, чисто мужские профессии осваивают женщины. Еще не так давно словосочетание «женщина-банкир» звучало бы как шутка, а сейчас посты президентов и вице-президентов банков или генеральных директоров компаний довольно часто занимают представительницы слабого пола.

За последние годы претерпели значительные изменения *трудовые ценности*. В Советском Союзе у людей с детства воспитывалосьуважение к труду, работа всегда стояла на первом месте, человек оценивался по его трудовым достижениям, обеспечивающим ему общественное признание и материальное поощрение. В настоящее время люди склонны, в первую очередь, к созданию присущего им образа и стиля жизни, и лишь на втором месте стоит работа, поддерживающая этот образ и стиль. Работа часто рассматривается не как цель, а как средство существования. Такая ситуация требует более гибкой и либеральной политики управления, демократичного подхода и достаточной мотивации сотрудников.

Третья группа проблем связана с **изменениями в организационной структуре управления**.

Во-первых, изменилась *технология*. Технологическая революция, основанная в основном на достижениях в компьютерной области, будет и в дальнейшем оказывать влияние на трудовой процесс. Компьютеры облегчают коммуникации внутри и между фирмами в мировом масштабе. Так, система электронной почты и телеконференций стали возможны лишь благодаря компьютерным сетям. Телефаксы мгновенно передают текстовые материалы. Компьютеры помогают в создании, изменениях, распечатке и сохранении для последующего использования больших массивов данных; обеспечивают большую мобильность менеджерам, когда человек имеет возможность работать дома или в любом другом месте вне офиса.

Все это принципиально меняет характер управленческого труда, делая его более информативным и продуктивным.

*Изменения в природе труда* обусловливают то, что постепенно исчезает непрофессиональный труд. Любая деятельность сегодня требует специальной подготовки, и важность образования постоянно возрастает. Еще один фактор, связанный с природой труда, – это быстрое старение знаний, и, как следствие, необходимость их постоянного обновления. Все это предъявляет дополнительные требования к работнику, которому нужно идти в ногу с технологическими изменениями.

На рабочих и служащих, находящихся на более низких уровнях организационной структуры, ложится большая ответственность за счет *делегирования им полномочий* вышестоящими руководителями. Передавая принятие решений по ряду проблем своим подчиненным, руководители должны им доверять и быть уверенными в том, что доверенное дело будет выполнено качественно и в срок. Такой тип отношений возможен лишь в том случае, если персонал обладает достаточной информацией о делах компании и уверен в собственных силах.

*Создание более гибких систем управления* – еще одна особенность современного менеджмента. Технологическая революция позволяет создавать более эффективные структуры управления, что приводит к сокращению числа менеджеров, изменению их должностных обязанностей, изменению в системе мотивации и поощрения сотрудников. Быстрые изменения внешней среды требуют от руководителей быстрых решений, но при этом необходимо учитывать, что за каждым решением стоит вполне конкретный человек.

### **Человеческий и социальный капитал**

Отражением резкого возрастания роли персонала в современном производстве явились теории человеческого и социального капитала. Они обосновывают особое место работника среди различных видов капитала, используемого на производстве.

В самом общем виде человеческий капитал – это знания и профессиональные способности работника. Само понятие «человеческий капитал» характеризует качество рабочей силы, возможности работника в трудовом коллективе. Проведенные исследования показали, что экономическая отдача затрат на обучение сотрудников намного превышает отдачу от инвестиций в новую технику и оборудование. Это дало сильный импульс развитию системы профессионального обучения в компаниях разных стран.

После бума инвестиций в человеческий капитал в ряде западных стран многие предприниматели опасались, что высококвалифицированные работники и особенно хорошо подготовленные менеджеры будут переходить в другие компании, которые не затрачивают больших средств на обучение работников и поэтому могут предложить им более высокий заработок и другие блага. Однако реальная ситуация на рынке труда развеяла эти опасения: хотя переманивание специалистов и имеет место, но масштабы этого явления сравнительно невелики. Главным ограничением подобной практики служат накопленные знания и опыт, применимые только в конкретной организации, в заданном окружении, в определенной обстановке. Некоторые работники, сменив работу и попав в иную среду, часто на новом месте не могут достичь своих прежних результатов.

## 1.2. Сущность управления человеческими ресурсами

Эффективное использование человеческого капитала практически невозможно без капитала социального. Понятие «социальный капитал» отражает характер отношений между работниками, способы и культуру их общения, развитость межличностных коммуникаций. Социальный капитал позволяет быстро и эффективно координировать деятельность людей, мобилизовывать их на достижение организационных целей, обеспечивает оперативность передачи информации.

Наращивание и оптимальное использование человеческого и социального капитала в современных условиях зависит в первую очередь от грамотного управления человеческими ресурсами организации.

### 1.2. Сущность управления человеческими ресурсами

Управление человеческими ресурсами (HRM)<sup>1</sup> представляет собой человеческий аспект управления предприятием и отношений работников со своими компаниями. Цель HRM – обеспечить использование человеческого потенциала компании таким образом, чтобы наниматель мог получить максимально возможную выгоду от их умений и навыков, а работники – максимально возможное материальное и психологическое удовлетворение от своего труда. Управление человеческими ресурсами основывается на достижениях психологии труда и использует технологии и процедуры, совокупно называемые «управление кадрами», т. е. касающиеся комплектования штата предприятия, выявления и удовлетворения потребностей работников и практических правил и процедур, которые управляют взаимоотношениями между организацией и ее работником.

#### История развития управления человеческими ресурсами<sup>2</sup>

В процессе развития деловых организаций управление людьми претерпевает существенные изменения. В ходе эволюции производства глобальные технологические и структурные изменения, повышение уровня конкуренции и гибкости предприятий, а также децентрализация и приватизация привели к перерастанию управления персоналом из кадровой функции в управление человеческими ресурсами.

Управление персоналом – сравнительно молодая наука. Хотя многие ее идеи и теории возникли во второй половине XIX века, долгое время они развивались в рамках различных наук, связанных с производством и деятельностью коммерческих, а также некоммерческих, прежде всего государственных, организаций.

<sup>1</sup> HRM – сокращенное от англ. *human resources management* – управление человеческими ресурсами.

<sup>2</sup> Подробнее см.: Зайцев Л.Г., Соколова М.И. Организационное поведение: Учебник. М.: Экономистъ, 2004.

Смещению акцентов с проблем управления производственными процессами на управление людьми способствовала деятельность сторонников движения за улучшение условий труда промышленных рабочих во второй половине XIX века. На первом этапе становления HRM некоторые предприниматели, движимые стремлением улучшить условия работы, создавали различные программы улучшения условий физического труда, среды трудовой деятельности и качества жизни рабочих.

Второй этап HRM приходится на период Первой мировой войны, когда воюющие страны Европы и США столкнулись с острой нехваткой человеческих ресурсов и не менее острой необходимостью в короткие сроки существенно увеличить производительность труда. В это время правительства США и европейских стран активно поощряли систематические исследования в области трудовых отношений «работодатель – работник» и человеческого фактора в промышленности. Это привело к новому пониманию проблем управления человеческими ресурсами, а отсюда – к более грамотному и изощренному подходу к роли менеджера по персоналу.

Третий этап развития управления человеческими ресурсами характеризуется появлением в 30–40-е годы XX века различных академических теорий управления и интеграцией менеджмента в общий круг так называемых социальных наук. В частности, дальнейшее развитие получило такое направление науки, как производственная психология, уделявшая особое внимание поиску наиболее эффективных и продуктивных отношений между человеческими и материальными ресурсами. Вторая мировая война способствовала росту интереса к различным аспектам производственной психологии и, в частности, к проблемам лидерства.

К началу 1960-х годов в пределах общей функции управления персоналом стали выделяться отдельные отрасли специализации, которые оформлялись как отдельные науки со своим предметом и сферой изучения, приложимые практически ко всем формам и размерам бизнеса и любым ситуациям с участием человеческих ресурсов. Сейчас кадровая политика и соответствующие общепринятые процедуры применяются при привлечении, отборе и подготовке персонала, в процессе трудовых отношений, при планировании труда, управлении системой заработной платы и оценке эффективности работы каждого сотрудника.

Интенсивная конкуренция в сфере бизнеса в 1980–1990-х годах, необходимость разработки и внедрения новейших промышленных технологий выдвинули управление людьми на первый план. В этих условиях успех компаний во многом зависел от наличия высококвалифицированных работников, гибкой рабочей практики (часто связанной с работой в команде) и от возможности изменения культуры как на общенациональном уровне, так и на уровне отдельно взятого предпри-

## 1.2. Сущность управления человеческими ресурсами

ятия. Работа с персоналом стала постепенно связываться со все более широким кругом функций организации, а также со стратегией бизнеса. Менеджеры по персоналу неизбежно все больше и больше вовлекались в процесс общего управления бизнесом. Решения по человеческим ресурсам стали приниматься на самых высоких уровнях управления компаниями.

### **Управление персоналом, или управление человеческими ресурсами**

Управление персоналом представляет собой важный элемент более широкого понятия – управления человеческими ресурсами<sup>1</sup>, хотя на практике оба эти термина зачастую используются взаимозаменяюще, как синонимы. Тем самым подчеркивается тот факт, что люди, используемые в качестве работников, являются ресурсами, которые не менее важны, чем финансовые или материальные, и которым следует также уделять внимание и заботу.

Наёмные работники не будут пассивно подчиняться руководству, они все в большей степени ожидают и требуют более квалифицированного подхода к их найму и управлению ими. Исследования в поведенческой области показывают, что грамотная реакция руководства на эти требования послужит на пользу компании. Технология управления персоналом, например, в области аттестации работника, его профессионального обучения и оценки сложности работы может быть успешно применена только при содействии и поддержке самого персонала.

Дебаты о том, существует ли принципиальная разница между управлением персоналом и управлением человеческими ресурсами, представляет интерес только для ученых. Тем не менее, учитывая, что значительное число коммерческих и государственных организаций переходят от управления персоналом к управлению человеческими ресурсами, сформулируем некоторые различия между этими понятиями.

1. Управление персоналом является практической, утилитарной и инструментальной областью, оно сосредоточено в основном на администрировании и применении кадровой политики. Управление человеческими ресурсами, напротив, имеет стратегические параметры и рассматривает общее размещение человеческих ресурсов в пределах компаний.

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

---

<sup>1</sup> На русском языке можно также встретить термин «управление трудовыми ресурсами», однако «управление человеческими ресурсами» используется значительно чаще.

3. Управление персоналом носит реагирующий и диагностический характер. Оно реагирует на изменения в трудовом законодательстве, в конъюнктуре рынка труда, на действия профсоюзов, рекомендуемые государством кодексы практики и прочие элементы влияния среды бизнеса. Управление человеческими ресурсами, со своей стороны, носит предписывающий характер и касается стратегий, развития новых видов деятельности и разработки свежих идей.

4. Управление человеческими ресурсами определяет общие направления политики компании в области взаимоотношений в сфере наемного труда в рамках предприятия (компании). Таким образом, возникает необходимость создания особой культуры в пределах организации, которая благоприятствовала бы сотрудничеству и взаимоотношениям между работниками, обеспечивала бы их приверженность целям бизнеса. Управление персоналом, напротив, подвергалось критике за преимущественную направленность на чисто коммерческие цели в свете последствий для работников, на соблюдение сотрудниками правил и процедур, принятых в компании, нежели стремление развивать их лояльность и преданность компании.

5. Расширение и углубление социального партнерства и трудовых отношений становятся все более важной функцией управления человеческими ресурсами. В экономике партнерство рассматривается не только как этическое понятие, но и как организационный принцип. Оно означает признание взаимозависимости и солидарности в социальном контексте, а также признание различного рода социальных интересов отдельных общественных групп и, как следствие, предоставление им права участвовать в политических и экономических процессах, в принятии управленческих решений. Управление человеческими ресурсами (УЧР) сыграло важнейшую роль не только в развитии этого процесса, но и в использовании его как инструмента повышения эффективности управления персоналом.

Партнерство и участие в принятии управленческих решений определяют трудовые отношения и психологический климат на предприятиях. В результате работники проявляют большее понимание проблем предприятий, становятся более активными в повышении производительности труда.

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

7. В рамках управления человеческими ресурсами персонал рассматривается как инвестиции, которые необходимо развивать, а также издержки, которые необходимо контролировать. При управлении пер-

## 1.2. Сущность управления человеческими ресурсами

персоналом люди рассматриваются только как издержки, которые необходимо контролировать.

8. Целью управления человеческими ресурсами является совмещение имеющихся человеческих ресурсов, квалификации и потенциалов со стратегией и целями компании. Сотрудники – это объект корпоративной стратегии, фактор преимущества в конкурентной борьбе, объект инвестиций фирмы. Управление персоналом нацелено на обеспечение наличия нужных людей в нужных местах в нужное время и освобождение ненужных людей. Сотрудники – это факторы производства, и их «расставляют», как в шахматах.

9. Подход, характерный для управления человеческими ресурсами, подчеркивает необходимость прямых коммуникаций с работниками, а не только с их коллективными представителями; разработки организационной культуры, которая была бы благоприятной для внедрения гибких методов работы; регулирования конфликтов лидерами рабочих групп; групповой работы и участия работников в выработке коллективных решений; улучшения долгосрочных возможностей работников, а не только достижения уровня конкурентоспособности в выполнении своих текущих обязанностей.

Все управленческие решения, которые касаются взаимоотношения компании и работника, затрагивают процесс управления человеческими ресурсами, и соответственно это означает, что практика управления персоналом все более тесно связана со стратегией бизнеса. HRM носит упреждающий характер и ставит своей целью повышение результативности компании и удовлетворение потребностей сотрудников. Его тесная интеграция с общей бизнес-стратегией является фундаментальным отличием HRM от традиционного управления кадрами.

Стратегия управления человеческими ресурсами исходит из того, что линейный менеджмент должен объединять практику и цели HRM со стратегией бизнеса. Такая практика позволяет руководителям всех уровней привлекать, отбирать, продвигать, вознаграждать, использовать, развивать и удерживать работников, отвечающих требованиям бизнеса, потребностям занятости. Это требует, например, эффективной интеграции планирования потребностей в рабочей силе в общий процесс внутрифирменного планирования.

Для успешного осуществления управления человеческими ресурсами необходимо следующее:

- HRM должно быть представлено на высшем уровне управления компанией;
- HRM должно быть вовлечено в разработку стратегии бизнеса и оргструктуры компании;
- все линейное руководство должно участвовать в реализации HRM;
- ответственный за HRM – советник линейного управления.

Некоторые специалисты считают, что управление персоналом, наоборот, является более широким понятием, чем управление человеческими ресурсами. Они выделяют два главных этапа в развитии управления персоналом: управление кадрами и управление человеческими ресурсами, рассматривая различные стадии в этом развитии и увязывая данный процесс с общей эволюцией организации. Развитие компаний разбивают на пять основных стадий, которым соответствуют характеристики управления персоналом, отраженные в табл. 1.2.1. По их оценкам, большая часть эффективных западных фирм находится между III и V стадиями развития; предприятия России и Восточной Европы – в основном между I и III стадиями.

Таблица 1.2.1

**Важнейшие стадии развития управления персоналом**

<b>Стадии развития компании</b>	<b>Основные характеристики компании</b>	<b>Основные характеристики управления персоналом</b>
I Зарождение компании	Компания только создана, отличается предпринимательством и управляется собственником	Ведение личных дел, оплата труда, наем и увольнение; управление кадрами часто не формальное, размытое; все дела ведутся вручную
II Функциональный рост	Происходит техническая специализация; растут подразделения, производственные линии и рынок; оргструктура формализована	Поиск нужных работников для поддержки роста; тренинг для подготовки специалистов требуемого профиля; появляется начальник отдела кадров; обработка данных по зарплате и некоторые другие функции автоматизируются. Корпоративная культура еще не становится частью управления персоналом
III Контролируемый рост	Национальная администрация; профессионализация управления дефицитными ресурсами; покупаются другие фирмы, диверсифицируется производство; усиливается конкуренция за ресурсы и контроль за инвестициями	Управляющий персоналом более высокого статуса; большая автоматизация кадровой информации, включая квалификационные профили; рост профессионализма; кадровая функция постепенно интегрируется в окружающую деловую среду, лучше осведомлена о ней; управление персоналом становится более ориентированным на конечные результаты бизнеса

## 1.2. Сущность управления человеческими ресурсами

*Продолжение табл. 1.2.1*

<b>Стадии развития компании</b>	<b>Основные характеристики компании</b>	<b>Основные характеристики управления персоналом</b>
IV Функциональная интеграция	Диверсификация, децентрализация, структура организации строится вокруг продуктов и центров прибыли, проектное и матричное управление; больше внимания уделяется интеграции; оргструктура более плоская и горизонтальная	Управление персоналом ориентировано на интеграцию различных функций (тренинг, вознаграждение, наем и увольнение сотрудников, коммуникация и т. д.); расширение кооперации кадрового подразделения с другими менеджерами; долгосрочное планирование; междисциплинарные проекты; акцент на производительности, эффективности, гибкости; широко применяется информационная технология в планировании, анализе и оценке конечных результатов; изменения внешней деловой среды известны и интегрированы в управление изменениями. Практика управления персоналом отработана
V Стратегическая интеграция	Сотрудничество, групповая культура; межфункциональная горизонтальная интеграция; большая адаптивность к частым изменениям; стратегическое планирование; структура строится вокруг центров прибыли, обслуживаемых местными и функциональными менеджерами и их командами	Управление персоналом построено вокруг стратегии компании и является ее составной частью; систематический анализ внешней среды и оценка ее возможного воздействия; активная роль сотрудников в принятии управленческих решений; долгосрочное планирование развития персонала; акцент на эффективности, управление человеческими ресурсами входит в компетенцию президента компании или его первого заместителя

Тем не менее в настоящее время целесообразно говорить о переходе от управления персоналом (или кадрами) к управлению человеческими ресурсами, считая это понятие более широким, хотя достаточно сложно отделить HRM от управления кадрами<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Что касается понятийного аппарата, то традиционно в нашей стране использовали термин «управление кадрами», в то время как за рубежом – эквивалентный ему «управление персоналом».

## Стратегический подход к управлению человеческими ресурсами

Стратегический подход к управлению человеческими ресурсами включает интеграцию всех направлений HRM в процесс общего корпоративного планирования и процедуры выработки стратегии компании и характеризуется активностью, постоянным стремлением открыть новые направления более производительного использования рабочей силы, обеспечивая тем самым конкурентоспособность компании. На практике декларирование принятия стратегического подхода к HRM могло бы включать следующие шаги:

- краткое обобщение основных направлений политики компании в области управления человеческими ресурсами при формулировании миссии;
- определение последствий для работников компании реализации каждого из направлений ее стратегического развития и новых проектов;
- разработку дизайна организационной структуры таким образом, чтобы она удовлетворяла потребностям работников, а не заставляла бы их приспосабливаться к существующей незыблемой форме организации;
- включение руководителя департамента по управлению человеческими ресурсами в состав совета директоров компании.

В долгосрочном плане способность понимать сущность поведения людей в организации и умение управлять им обязательны для любого действующего или потенциального менеджера. От менеджеров же по персоналу сейчас более чем когда-либо требуется вклад в производительность труда и повышение конкурентоспособности продукции, стимулирование творческого мышления сотрудников, руководство и развитие корпоративных навыков.

## HRM и конкурентное преимущество

Способность организации выпускать товары и услуги, необходимые для потребителей, – это результат поведения всех ее членов, поведения менеджеров высшего уровня, планирующих стратегию и организацию; поведения менеджеров среднего уровня, координирующих человеческие и другие ресурсы и управляющих ими; поведения менеджеров низшего уровня, мастеров и сотрудников. Организация, старающаяся получить конкурентное преимущество, т. е. опередить соперников по показателям функционирования или другие организации, предлагающие аналогичные товары и услуги, может добиться этого, решив одну или несколько задач, в частности: повысить эффективность деятельности, улучшить качество продукции, повысить инновационную активность, повысить оперативность реагирования на запросы потребителей. Грамотное

## 1.2. Сущность управления человеческими ресурсами

управление человеческими ресурсами способно обеспечить компании конкурентное преимущество по сравнению с ее соперниками.

В частности, удовлетворенный и добросовестно работающий персонал гораздо более склонен к высококачественному производительному труду, который вносит существенный вклад в ценность предприятия. Стабильность компании, которая установила прочные и благоприятные отношения с работниками, может привлекать внешних инвесторов и способствовать приобретению ими акций компании, что, в свою очередь, облегчает компании привлечение дополнительных финансовых средств. Наличие общей системы ценностей, поддерживаемой персоналом и руководством компании на всех уровнях, способствует разработке долгосрочных планов и стратегий. Эффективное управление человеческими ресурсами укрепляет и повышает компетенцию компании, создает условия для привлечения в организацию лучших кадров, использования высочайших профессиональных навыков персонала, наработанных и накопленных в процессе реализации специальных программ профессиональной подготовки, и т. д.

В условиях жесточайшей конкуренции менеджеры стараются повысить эффективность, отыскивая способы лучшего использования квалификации и способностей своих сотрудников. Многие организации стараются повысить качество продукции, создавая команды, в которые входят сотрудники из разных подразделений, например производственного, продаж или закупок, объединяя их квалификацию и знания для отыскания более подходящих способов выпуска товаров и предоставления услуг высокого качества. Для стимулирования в области инноваций менеджеры контролируют виды деятельности, выполняемой членами небольших групп, и создают такую организационную атмосферу и культуру, которая вознаграждает людей за готовность идти на риск. Понимание того, как управлять инновациями, – одна из наиболее трудных проблем, с которыми сталкиваются менеджеры. Кроме того, поскольку организации все больше конкурируют за привлечение потребителей, им необходимы подготовленные сотрудники, отвечающие за удовлетворение запросов потребителей. Особое значение поведение данных сотрудников имеет для тех, кто действуют в сфере обслуживания. Такие структуры бизнеса, как розничные магазины, банки, больницы, учебные заведения, сильно зависят от поведения своих сотрудников, которые обеспечивают высокое качество обслуживания при разумных издержках.

### Этические аспекты HRM

Этика поведения представляет собой моральные принципы и характер поведения людей в процессе общественных взаимоотношений. Среди работников компаний именно специалисты по кадрам наиболее

часто сталкиваются с этическими дилеммами в ходе исполнения своих должностных обязанностей, поскольку во многих случаях менеджер по персоналу играет роль посредника между руководством и персоналом, пытаясь сбалансировать интересы работников и общие потребности организации.

К разряду этических проблем можно, например, отнести конфликт между желанием менеджера по персоналу улучшить качественное содержание работы сотрудников, условия труда, расширить участие работников в принятии управленческих решений и т. д. и твердым намерением других менеджеров сохранять на постоянном уровне размер оплаты труда и условия работы и не привлекать подчиненных к процессу принятия решений. Иногда под давлением высшего руководства менеджер по кадрам вынужден прибегать к намеренным искажениям, чтобы обеспечить «протаскивание» несправедливой кадровой политики в отношении работников компании. Нередко в компании работники не получают справедливого вознаграждения за свой труд, существует несправедливая дискриминация некоторых работников, препятствующая их карьерному росту, и т. д. Проблемы этического характера могут возникать при принятии решения в отношении правонарушений, совершенных работниками компаний, нарушений законодательства об охране здоровья на производстве или техники безопасности самой компанией.

Существуют два основных подхода к решению возникающих в процессе кадровой работы морально-этических проблем.

Первый подход основан на том, что менеджер по персоналу заранее выбирает для себя кодекс поведения и стремится всегда следовать выбранным для себя моральным принципам, независимо от возможных смягчающих обстоятельств. К преимуществам данного подхода можно отнести последовательность поведения менеджера по персоналу (при этом окружающим всегда известно, что от него можно ожидать), а также то, что этот специалист избавлен от необходимости советоваться со своей совестью всякий раз, когда в его работе возникает очередная морально-этическая проблема. Явным недостатком данного подхода является то, что он может привести к развитию таких черт характера, как излишнее упрямство, нетерпимость к слабостям, которые присущи каждому человеку. Кроме того, малейшее отступление от выбранных им принципов, став известным коллективу, немедленно и полностью разрушит доверие к нему и годами наработанный имидж.

Второй подход основывается на том, что менеджер по персоналу в каждом конкретном случае выбирает линию поведения и принятия решений в зависимости от особенностей сложившейся ситуации. В данном случае менеджер меняет свои моральные и этические принципы

### 1.3. Новая концепция управления человеческими ресурсами

под влиянием внешних обстоятельств. Это создает ему простор для маневра и обеспечивает гибкость при принятии кадрового решения и позволяет принимать более справедливые решения, но может привести к непоследовательности в поведении, колебаниям и вызвать у него сомнения в своей способности принять правильное решение в каждом последующем случае. Кроме того, те, кто будет считать себя обожженными или ущемленными подобным кадровым решением, могут протестовать против него и даже препятствовать его исполнению.

### 1.3. Новая концепция управления человеческими ресурсами

Управление человеческими ресурсами, являясь одним из важнейших направлений в деятельности организации, считается основным критерием ее экономического успеха. Если раньше главное внимание уделялось развитию и совершенствованию технического прогресса, внедрению прогрессивных технологий, модификации организационных структур, то в настоящее время сделан крен в сторону человеческого фактора, иными словами, сущность и эффект бизнеса определяют люди. Вопрос стоит таким образом, что в условиях острой конкуренции между производителями за рынки сбыта и потребителей при практически одинаковой технической и технологической оснащенности добиться успеха может только тот, кто лучше использует имеющиеся у него человеческие ресурсы.

В настоящее время требования к менеджеру существенно изменились. В прошлом остался некогда популярный образ руководителя с твердой волей, зычным голосом и развитой мускулатурой. Сегодня оцениваются такие качества менеджера, как интеллигентность, внимательность, честность, доступность, авторитетность, стремление к пониманию других, вдумчивость, тактичность, коммуникабельность, заинтересованность в людях, цельность характера, позитивное отношение к деятельности, мужество, решительность, порядочность, чувство юмора, умение слушать, твердость, дружелюбие, энтузиазм. Большинство экспертов признают, что именно от наличия этих качеств у менеджера во многом зависит успех компаний.

В суровых условиях рыночной конкуренции только упор на человека дает возможность постоянно поддерживать высокий темп производства и обеспечивать нескончаемый поток высококачественной продукции. Например, японские, европейские и американские прославленные менеджеры добиваются завидных успехов в производстве дешевых и качественных товаров именно благодаря бережному отношению к персоналу. Как отмечают специалисты, в умении обходиться с людьми кроется сама суть управления.

## Человеческий фактор в управленческой науке

Поворот к человеческому фактору – это революционный переворот в науке управления. Понятие «человеческий фактор» вошло в научный обиход различных наук: философии, социологии, психологии, педагогики, медицины, науки управления и т. д. Каждая наука высвечивает в этом понятии свои специфические стороны. Так, философия сосредоточивается на общих положениях, медицина исследует физическое и психическое состояние человека, в менеджменте под человеческим фактором понимают человеческий компонент управления, т. е. личность, группу, коллектив, общество, включенные в управленческую систему.

Перенос центра тяжести в управлении с задач на человека является основной отличительной чертой школы человеческих отношений, зародившейся в современном менеджменте в 30-е годы, и продолжающей ее традиции школы поведенческих наук, развивающейся в настоящее время. Школа человеческих отношений рассматривала человеческий фактор как основной элемент эффективного управления, а каждое предприятие как социальную систему.

Самыми крупными авторитетами в развитии школы человеческих отношений в управлении являются Мэри Фоллетт и Элтон Мэйо. Они впервые обратили внимание на то, что управлять в организации необходимо не только процессом и людьми, но также и межличностными отношениями.

Американский ученый Мэри Фоллетт определила управление производством как «обеспечение выполнения работ с помощью других лиц» и кроме совершенствования технологических процессов делала акцент именно на роли личности в эффективности производства. Она одной из первых выдвинула идею участия рабочих в управлении, так как именно они реализуют полученные приказы и должны ощущать себя непосредственными участниками внедрения управленческого решения и развивать в себе чувство не только индивидуальной, но и коллективной ответственности.

Фоллетт считала, что для успешного управления менеджер должен отказаться от формальных взаимодействий с рабочими, быть лидером, признанным рабочими, а не опирающимся на должностную власть, она считала, что управлять надо исходя из того, что диктует сложившаяся ситуация, а не из того, что предписано функцией управления.

На вопросах человеческих отношений сосредоточил свое внимание и ученый Гарвардского университета Элтон Мэйо. Особую известность приобрела серия экспериментов, проведенных им совместно с Фрицем Ротлисбергером на заводе Western Electric в Хоторне в начале 20-х годов прошлого века.

Мэйо и его сотрудники изучали в течение нескольких лет факторы, влияющие на повышение интенсивности труда. Объектом их исследования стали шесть молодых работниц, образовавших бригаду по сборке

### 1.3. Новая концепция управления человеческими ресурсами

телефонов. Экспериментаторы принимали во внимание самые различные факторы, которые могут оказывать влияние по работе бригады. Фиксировались метеорологические условия, температура в помещении, отмечались взаимоотношения между работницами, их физическое и моральное состояние. Многократно менялись условия работы, режим дня, система оплаты, организация питания и т. д. В результате этого эксперимента Элтон Мэйо и его сотрудники пришли к выводу, что решающее влияние на производительность труда оказывали психологические факторы. Рабочий имеет не только физические, но и социальные, психологические потребности. Если последние не удовлетворяются, то у рабочего появляется безразличное и даже враждебное отношение к работе. Для повышения производительности труда необходимо оздоровление «психологического климата». Отсюда призывы к гуманизации отношений между предпринимателями и рабочими, целая программа мероприятий, которой предусматривалась необходимость возбуждать у рабочего интерес к делам «своей» фирмы, знакомить его с историей, структурой компании, положением на рынке.

С тех пор такое явление носит название «Хоторнский эффект».

В центре внимания доктрины человеческих отношений были проблемы групповых отношений, коммуникационных барьеров, конфликтов и сотрудничества. Теоретики данной школы были уверены, что большую часть конфликтов между человеком и организацией можно устраниć, если более полно удовлетворить социальные и психологические потребности личности. Внимание к личности и ее потребностям вызовет у работников «эффект сопричастности», будет способствовать росту уверенности в том, что они являются партнерами производителя, владельца предприятия.

Сущность современного подхода к управлению человеческими ресурсами заключается в том, что люди рассматриваются как достояние компании, которое обеспечивает ее успех в конкурентной борьбе и которое надо размещать, мотивировать, развивать, чтобы достичь поставленных организацией целей. Управление человеческими ресурсами должно рассматриваться в комплексе с изменениями внешней среды организации. В процесс управления человеческими ресурсами должно быть активно вовлечено высшее звено управления компании.

Управление человеческими ресурсами может существенно повлиять на результаты компаний только тогда, когда различные его функции, такие как развитие карьеры, отбор сотрудников и прием на работу, мотивация, аттестация, тренинг, партнерство наемных работников и менеджеров и др., объединены в одну цельную программу, являющуюся частью стратегии бизнеса. Если же встраивания в общую бизнес-стратегию не произойдет, то эффект от внедрения практики HRM будет также неполным.

## Основные заповеди современного менеджера

Саму суть поворота менеджмента к человеку характеризуют так называемые менеджерские заповеди – предписания, нормы, правила социального и нравственного характера, которым должен следовать менеджер в своей практической деятельности. Каждая фирма разрабатывает, как правило, свои менеджерские заповеди. Примерами заповедей могут служить следующие правила:

- будь внимателен к критике и предложениям, даже если они непосредственно тебе ничего не дают;
- будь внимателен к чужому мнению, если даже оно неверно;
- имей бесконечное терпение;
- будь справедлив, особенно в отношении подчиненных;
- будь вежлив, никогда не раздражайся;
- всегда благодари подчиненного за хорошую работу;
- не делай замечания подчиненному в присутствии третьего лица;
- выбор и обучение умного подчиненного – всегда более благодарная задача, чем выполнение задания самим;
- если то, что делают твои сотрудники, в корне не расходится с твоими решениями, давай им максимальную свободу действий;
- не спорь по мелочам, мелочи только затрудняют работу;
- не бойся, если твой подчиненный способней тебя, а гордись таким подчиненным;
- никогда не применяй свою власть до тех пор, пока все остальные средства не использованы, но в последнем случае применяй ее в максимально возможной степени;
- если твои распоряжения оказались ошибочными, признай ошибку и т. д.

В настоящее время прослеживается явная тенденция увеличения доли управленческого персонала, по существу, во всех странах, промышленность которых претерпела в той или иной мере воздействие НТР. Например, в США в 50-х годах XX века численность «синих» и «белых воротничков» была одинаковой. В настоящее время «белых воротничков» в 1,5 раза больше, чем «синих», причем в обозримом будущем предполагается дальнейшее увеличение их числа. Таким образом, все большее число людей сталкивается с необходимостью управлять подчиненными, ориентируясь при этом на современные достижения в области менеджмента и HRM.

## Факторы, повлиявшие на изменение сферы и характера HRM

В последние годы под влиянием целого ряда важнейших факторов и обстоятельств кардинальным образом изменились сфера и характер HRM. Среди основных факторов влияния можно выделить следующие.

### 1.3. Новая концепция управления человеческими ресурсами

- Экономический спад начала 1990-х годов во многих странах, общая тенденция к уменьшению размера компаний и постепенный сдвиг во взаимоотношениях между управляющими и наемными работниками.
- Все более широкое внедрение новых методов работы, основанных на практике гибкой занятости.
- Признание важности развития человеческих ресурсов организации как средства обеспечения ее конкурентной мощи, во многом обусловленное успехами, достигнутыми японскими компаниями, которые, как известно, уделяют огромное внимание роли персонала в работе компании.
- Все большее участие линейных менеджеров в управлении персоналом и всевозрастающая децентрализация и передача полномочий в реализации этой функции. От линейных менеджеров требуется все в большей степени исполнение обязанностей, которые изначально выполнялись менеджерами по персоналу. В результате многие компании рассматривают сокращение отдела персонала как удобную статью экономии общефирменных расходов. Кроме того, многие компании полагают, что линейный менеджер просто обязан выполнять кадровую работу, входящую в его компетенцию.

Основная проблема, связанная с децентрализацией функции управления персоналом и/или передачи ее в руки непрофессиональных линейных менеджеров, заключается в том, что они могут оказаться некомпетентными или просто не заинтересованными в эффективном управлении персоналом, а также мотивированными для должного исполнения функций HRM, что может привести к недостаточному вниманию к критически важным для организации вопросам кадрового менеджмента. Неверные решения в области HRM могут привести к нарушению корпоративного имиджа, повышению затрат в долгосрочной перспективе и сокращению объема производства из-за межличностных и межгрупповых конфликтов. Кроме того, линейным менеджерам, исполняющим функции менеджеров по персоналу, приходится сосредоточивать первостепенное внимание на сиюминутных проблемах персонала, а это зачастую происходит за счет долгосрочного планирования в области управления человеческими ресурсами и может привести к утере влияния HRM на выработку организацией стратегических управленческих решений.

#### **Новые тенденции в управлении человеческими ресурсами**

Проблемы управления персоналом становятся все более важными для деятельности компаний во всем мире. Проведенные исследования показали, что управление людьми непосредственно связано с экономическими показателями деятельности организации и оказывает влияние

на качество продукции, технологии, конкурентные стратегии и т.д. Компании, отличающиеся высоким уровнем удовлетворенности от работы и приверженности общим целям сотрудников, демонстрируют улучшение финансовых показателей. Существует выраженная связь между эффективным управлением людьми и достижением хороших экономических показателей предприятием.

Как показывает опыт деятельности зарубежных корпораций, в последние десятилетия произошли глубокие изменения во всей системе управления персоналом. Они коснулись самых разных ее аспектов, начиная от функций управления и заканчивая его организационной структурой. Среди новых тенденций можно выделить следующие.

- Управление человеческими ресурсами должно быть представлено на высшем уровне управления компании; отдел по управлению персоналом должен быть вовлечен в разработку стратегии бизнеса и организационной структуры компании; все линейное руководство должно участвовать в реализации управления человеческими ресурсами.
- В настоящее время наиболее типовыми элементами практики управления человеческими ресурсами успешных компаний являются акцент на качестве отбора, найма и обучения сотрудников, использование мотивации труда; для того чтобы создать благоприятную среду для сотрудничества и делегирования принятия решений, разрабатываются критерии оценки результатов труда. Управление персоналом вовлекается в общую стратегию компании, так же как и функция планирования труда.
- Оставляя за собой ряд прежних кадровых функций, управлению человеческими ресурсами добавилась новая важная функция – оказание помощи линейному менеджменту в развитии и лучшем использовании его организационного потенциала, т. е. подчиненных ему человеческих ресурсов.
- Стратегический характер этой функции, а также повышение ее консультативного характера приводят к необходимости профессионализации управления человеческими ресурсами. Если раньше начальником отдела кадров мог быть практически любой, внутренне дисциплинированный человек, способный управлять небольшим штатом служащих невысокой квалификации, то сегодня растущая роль управления персоналом, повышение его статуса до высшего звена управления, усложнение техники отбора, расстановки, мотивации, продвижения и использования человеческого потенциала делает эту профессию одной из важнейших для выживания и успеха компаний.
- Еще в 70-е годы, особенно в американских компаниях, преобладало следующее соотношение между сотрудниками кадровой служ-

### 1.3. Новая концепция управления человеческими ресурсами

бы и общим числом занятых – примерно один работник на 100 человек персонала. За последние годы резко изменился качественный состав кадровой службы: сегодня из каждого 10 работников 6–7 составляют специалисты, а не технические исполнители. При этом в крупнейших корпорациях более 30% всех специалистов их имеют дипломы магистров, что свидетельствует о высоком уровне подготовки. В профессиональном отношении преобладают психологи, выпускники педагогических вузов, школ бизнеса.

- Существенно изменяются принципы и система мотивации как важнейшие факторы рационального использования и развития человеческих ресурсов. Система мотивации переходит от принципов оплаты за должность, за явку на работу к принципу оплаты за результат, за конкретный вклад в достижение целей организации.
- Происходит резкое повышение затрат на человеческие ресурсы, их подготовку, обучение, переквалификацию, на вознаграждение и стимулирование труда, организацию продвижения по службе. Крупным фактором повышения эффективности управления персоналом является компьютеризация кадровых служб, принятая в последние годы значительные масштабы.
- Гибкость и способность к изменениям представляют собой сегодня ключевые характеристики бизнеса. В свою очередь, способность к изменениям связана с более высоким уровнем образования, более широкой квалификацией, способностью переобучаться, уровнем творчества и инновационности персонала. Это ставит более сложные задачи с точки зрения методов оценки и отбора, обучения и развития работников.
- В последнее время особое внимание в компании уделяется социальной политике. Большая роль отводится социальному страхованию и пенсионному обеспечению. Компании идут на большие расходы для улучшения физического и морального состояния персонала, улучшения условий работы.

В настоящее время в деловом мире утвердилась новая философия, центральным звеном которой является тезис о решающей роли личности в жизнедеятельности компаний.

Эта тенденция сохранится и в перспективе.

### Перспективы управления человеческими ресурсами

В качестве основных направлений, по которым будет в ближайшие годы развиваться управление человеческими ресурсами, можно выделить следующие:

- переход менеджеров на международные стандарты в своей работе;

- решение проблем, связанных с внедрением этических аспектов в работу по управлению персоналом;
- проведение политики равных возможностей;
- расширение участия сотрудников в принятии решений, ориентация на делегирование полномочий;
- учет в управленческой практике демографических изменений, изменений в структуре рабочей силы, увеличения численности занятых неполный день рабочих.

Все отмеченные тенденции свидетельствуют об обогащении функции управления персоналом в обозримом будущем и возрастании ее значимости в управлении в целом, что, в свою очередь, обусловливает повышение роли науки, изучающей и конструирующей эту важнейшую сферу управленческой деятельности.

#### **1.4. Политические и организационные аспекты управления человеческими ресурсами. Система управления человеческими ресурсами**

##### **Стратегия управления человеческими ресурсами**

Разработка стратегии управления человеческими ресурсами является ключевым элементом стратегического планирования в организации. Какова бы ни была природа организации труда, менеджер достигает результатов за счет эффективной работы других людей. Хороший руководитель должен знать, как наилучшим образом использовать возможности своих подчиненных. Поддержка и развитие хороших человеческих взаимоотношений в коллективе является неотъемлемой составляющей процесса управления и улучшения экономических показателей деятельности организации.

Стратегия организации – это средство достижения желаемых результатов. Она в определенной степени воплощает в себе модель управления организацией, а следовательно, формирует образ мышления сотрудников. При разработке стратегии очень важное значение имеет грамотно сформулированная цель. Установление целей переводит стратегическое видение и направление развития компании в конкретные задачи, связанные с производством и результатами деятельности фирмы. Цели представляют собой обязательство управленческого аппарата фирмы добиться определенных результатов в определенное время. Они точно объясняют, сколько, чего и к какому сроку предстоит сделать. Они направляют внимание и энергию на то, чего нужно добиться. Сочетание целей организации и личных целеустремлений человека является очень важным моментом в обеспечении эффективного управления организацией. Ясное понимание цели, разработка человеком его жизненной программы, не противоречащей целям компании, – один из

#### 1.4. Политические аспекты управления человеческими ресурсами

главных моментов в эффективном управлении. Исследования выявили, что компании, показавшие приверженность сотрудников общим целям, продемонстрировали улучшение финансовых показателей деятельности. Люди, которые не знают, чему себя посвятить, какой цели добиваться, подобны пушинке, летающей по воле ветра то в одну, то в другую сторону. С такими исполнителями даже идеально сформулированные цели организации вряд ли будут достигнуты.

Четко намеченная цель является тем важным ориентиром, по которому следует оценивать достигнутые результаты и на котором следует фокусировать все свое внимание. Цель всегда есть прогнозирование, предвосхищение будущего, ориентация на достижение новых, еще не познанных высот развития. Великий итальянский мыслитель Никколо Макиавелли говорил: «Следует замахиваться на большее, чтобы достичь меньшего».

В то же время система целей должна учитывать реальные возможности организации и человека. Критерий «трудно, но достижимо» важен здесь, как нигде в других звеньях управленческого процесса. Цели должны быть мобилизующими, но в то же время реальными. Они должны нацеливать на конечный результат, но не требовать от сотрудников постоянной работы в условиях нехватки времени, недостатка опыта, знаний или ресурсов. Если намечать практически недостижимые цели, и организацию, и человека может ждать глубокое разочарование. То, что можно сделать в экстремальной ситуации, никогда не будет нормой повседневной жизни. Сосредоточение всех сил и ресурсов организации и направление их на достижение какой-либо цели возможно только при решающем прорыве, при завоевании конкурентных позиций. Повседневная работа не должна быть экстремальной, она должна предусматривать эволюцию, а не скачкообразное развитие.

Управление человеческими ресурсами является одним из восьми ключевых пространств, в рамках которых формулируются цели организации<sup>1</sup>. В качестве стратегических целей здесь можно рассматривать обеспечение потребности организации в персонале на ближайшие 5–10 лет; установление уровня оплаты труда, достаточного для удержания и мотивации персонала; развитие эффективных систем коммуникации между управленческим звеном и сотрудниками и т. д. Важнейшая цель кадровой деятельности может быть определена как наделение руководства организации способностью увеличивать индивидуальный и коллективный вклад в краткосрочный и долгосрочный успех компаний.

---

<sup>1</sup> Подробнее см.: Зайцев Л.Г., Соколова М.И. Стратегический менеджмент: Учебник. М.: Юристъ, 2002.

## Принципы управления человеческими ресурсами

Стратегия организации воплощается в ее политике, соответствующих правилах и процедурах. Базовые принципы политики управления человеческими ресурсами включают:

- уважение к личности;
- гарантии занятости;
- обеспечение возможности для личного развития и продвижения по службе;
- справедливое отношение к сотрудникам и наличие систем поощрения;
- признание потребностей сотрудников и их ожиданий от работы;
- хорошую рабочую среду;
- соблюдение законов и нормативов, относящихся к условиям занятости;
- демократичность функционирования организации.

Политика управления трудовыми ресурсами должна быть сформулирована высшим руководством компании и доведена через менеджеров до сведения персонала на всех уровнях.

Небольшие компании, как правило, не могут позволить себе содержать специалиста и тем более целый отдел по управлению трудовыми ресурсами, но даже в самой маленькой организации существует необходимость в найме сотрудников, их обучении, мотивации и поощрении в соответствии с трудовым законодательством. Кадровая функция должна осуществляться эффективно, будь то в сфере компетенции собственника компании или менеджера.

В крупных компаниях, где много времени уделяется проблемам организации и управления людьми, существует большая потребность в специальном сотруднике (или сотрудниках), обязанностями которого является разработка и реализация политики, служащей основой для кадровой работы, а также консультирование руководства по вопросам трудовых ресурсов. В таких компаниях работа с кадрами выделяется в отдельную функцию. Спектр обязанностей отдела по управлению человеческими ресурсами варьирует от организации к организации, равно как и статус главы отдела и его положение в структуре управления, однако во всех случаях менеджер по персоналу действует на основании delegированных ему полномочий с согласия руководства. Полнота полномочий во многом зависит от того, как руководители организации определяют роль специалиста по кадрам и его формальные организационные взаимоотношения с линейными менеджерами.

Во многих цивилизованных странах управление человеческими ресурсами возведено в ранг первостепенных направлений работы фирм. Эта деятельность хорошо финансируется. Зарубежный опыт показывает, что, как правило, руководитель отдела управления человеческими

## 1.4. Политические аспекты управления человеческими ресурсами

ресурсами предприятия наделен широкими полномочиями, является членом правления акционерного общества и активно влияет на политику предприятия.

Служба управления человеческими ресурсами, как правило, укомплектовывается специалистами, которые способны успешно решать широкий спектр вопросов деятельности предприятия и совместно с другими менеджерами активно влиять на эффективность работы предприятия. Например, считается, что руководитель кадровой службы должен обладать следующими качествами: быть пунктуальным и методичным, динамичным и настойчивым, убедительным, справедливым, скромным, строгим, доступным, с многосторонним образованием, способным к размышлению, дипломатом, психологом и т. д.

В настоящее время в нашей стране крайне необходима система подготовки и переподготовки менеджеров по управлению персоналом, так как в России практически нет специальных средних и высших учебных заведений, готовящих специалистов по данному профилю. Первые шаги делает система управленческого консультирования в сфере кадрового менеджмента.

### **Система управления человеческими ресурсами**

Управление человеческими ресурсами – явление весьма многогранное и сложное по своему содержанию и организационно-структурным формам. Но оно выступает не только в качестве сложного структурно-функционального явления, но и в качестве структурно-расчененной целостности, в которой каждый элемент имеет определенное назначение и выполняет определенные функции. Это система механизмов и технологий работы с персоналом для достижения определенных результатов. Кроме того, это и организация взаимодействия отдельных подсистем кадрового обеспечения (обучения, профессионального развития кадров, нормативно-правового, научно-методического, информационного и финансового обеспечения).

Таким образом, управление человеческими ресурсами является самостоятельно функционирующей системой со своими принципами, функциями и полномочиями, включающей в себя планирование трудовых ресурсов, набор и отбор персонала, определение заработной платы и разработку системы мотивации, профессиональную ориентацию и адаптацию сотрудников, обучение персонала, оценку трудовых ресурсов, подготовку руководящих кадров и управление движением по службе (см. рис. 1.4.1).

Более подробно основные элементы системы управления человеческими ресурсами рассматриваются в гл. 2 и 3.

Управление человеческими ресурсами – это задача не только кадровых подразделений, решать ее приходится менеджерам всех уровней.

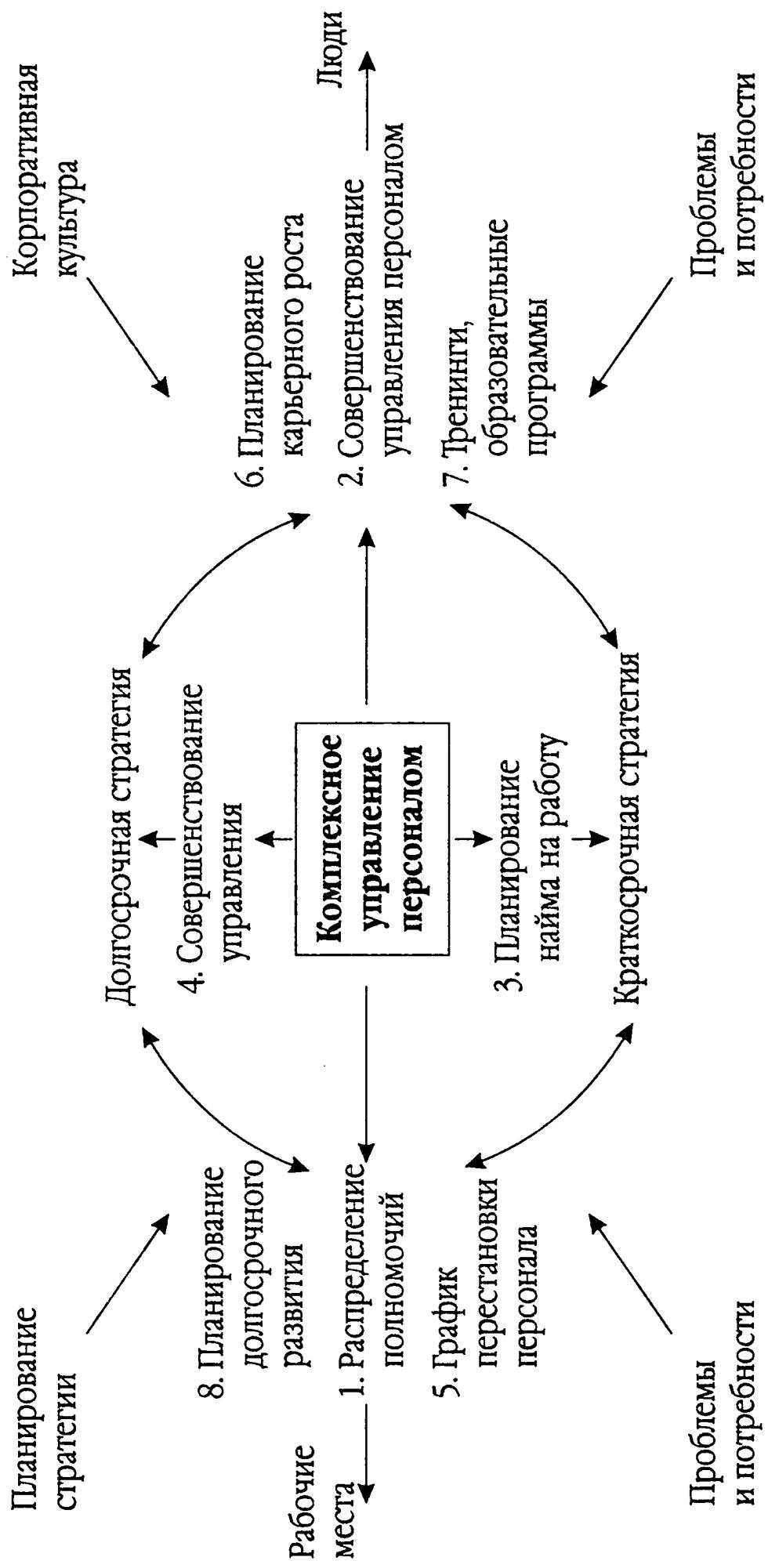


Рис. 1.4.1. Модель комплексного управления персоналом

#### 1.4. Политические аспекты управления человеческими ресурсами

Все они сталкиваются со схожими проблемами: им необходимо правильно понять и оценить поведение подчиненных и отыскать способы, помогающие организации достичь своих целей. Менеджер, понимающий, как индивидуальные, групповые и организационные характеристики влияют на отношение людей к работе и их поведение, может экспериментировать, чтобы разобраться, нельзя ли, меняя одну или несколько таких характеристик, повысить эффективность организации в целом, а также отдельных сотрудников и их групп, из которых она состоит. Изучение принципов и правил управления подчиненными помогает менеджерам справиться с задачей повышения эффективности организации, снабжая их набором инструментов, при помощи которых можно повысить показатели деятельности на индивидуальном, групповом и организационном уровнях.

Менеджер выполняет четыре основные функции: планирование, организация, руководство и контроль.

Планирование – определение организационной стратегии; при этом менеджеры решают, каких организационных целей следует добиваться и как для этого лучше всего распределить и использовать ресурсы. Планирование – это комплексная и трудная задача, поскольку решения, которые должны быть приняты менеджерами, обычно сопровождаются множеством неопределенностей. Из-за этих неопределенностей, принимая решение о конкретных действиях, менеджеры рисуют. Знание основ управления человеческими ресурсами может помочь повысить качество принимаемых решений, увеличить шансы на достижение успеха и снизить риск, неизбежный при планировании и принятии решений, по крайней мере, по трем причинам. Изучение поведения людей показывает, каким образом в организации принимаются решения и как используемые приемы и возникающие конфликты влияют на процесс планирования. Кроме того, становится понятным, как проявляется при планировании принятие группового решения, а также как на таком решении могут оказаться те или иные пристрастия. И каким образом на процесс планирования может влиять состав команды высших руководителей организации.

В ходе организации работы менеджеры задают структуру рабочих отношений, определяющих, каким образом члены организации должны сотрудничать друг с другом для достижения поставленных целей. Процесс организации включает распределение сотрудников на отдельные группы, команды или отделы в соответствии с выполняемыми задачами.

В процессе руководства менеджеры поощряют сотрудников, хорошо выполняющих свою работу, и координируют отдельных людей и группы так, чтобы все члены организации работали на достижение общих целей. Изучение различных методов руководства и того, как со-

ответствуют друг другу стили руководства и характеристики организации и всех ее компонентов, – важный аспект управления человеческими ресурсами.

Осуществляя контроль, менеджеры отслеживают и оценивают индивидуальные, групповые и организационные показатели работы, чтобы определить, в какой мере достигаются поставленные цели. Если это происходит, менеджеры могут заняться сохранением и улучшением показателей; если нет, им необходимо прибегнуть к корректирующим действиям. Функция контроля также позволяет менеджерам оценить, насколько хорошо они выполняют другие функции: планирования, организации и руководства.

### ВОПРОСЫ ДЛЯ ПОВТОРЕНИЯ И ОБСУЖДЕНИЯ

- Сформулируйте понятия «человеческий фактор», «человеческий капитал».
- Определите роль персонала в современной организации. Что повлияло на изменение роли человеческого фактора?
- Каково значение термина «управление человеческими ресурсами»?
- Обсудите следующее утверждение: «Управление человеческими ресурсами – это просто модное определение традиционного управления персоналом».
- В чем сущность стратегического подхода к управлению человеческими ресурсами?
- Существует ли связь между способностью компании управлять людьми и ее конкурентоспособностью? Проиллюстрируйте свой ответ конкретным примером.
- С какими этическими проблемами сталкиваются менеджеры по персоналу в процессе своей деятельности? Какие существуют подходы к разрешению морально-этических проблем, возникающих в процессе кадровой работы?
- Опишите этические проблемы, с которыми приходилось сталкиваться менеджеру по персоналу в известной вам организации. Как они были разрешены?
- Что является отличительной чертой школы человеческих отношений?
- Какое влияние оказали результаты хоторнских экспериментов на развитие управленческой науки?
- Сформулируйте основные заповеди современного менеджера. Согласны ли вы с ними? Соблюдаются ли данные заповеди менеджерами вашей компании?
- Какие тенденции в управлении человеческими ресурсами отмечаются в настоящее время?
- По каким направлениям будет в ближайшие годы развиваться HRM?
- На какие принципы управления человеческими ресурсами должна ориентироваться современная организация?
- Охарактеризуйте систему HRM своей организации.

# Глава 2 | Формирование человеческих ресурсов

## 2.1. Планирование персонала

Планирование человеческих ресурсов является одной из основных задач компании, вытекающих из основных целей организации. Важно, чтобы организация в стремлении достичь своих целей не испытывала недостатка в профессиональных кадрах.

Планирование людских ресурсов представляет собой применение процедур планирования для комплектации штатов и персонала, обеспечение фирмы трудовыми ресурсами в долгосрочном периоде. Планирование персонала – определение потребности организации в человеческих ресурсах и соблюдение того, чтобы предложение соответствовало спросу. Определение необходимого количества персонала, обладающего надлежащим образованием и нужной квалификацией, составляет основу успеха реализации стратегии фирмы.

Планирование трудовых ресурсов является одной из основных обязанностей руководителя высшего звена. Специалисты кадровых служб играют ключевую роль в планировании потребности организации в человеческих ресурсах.

Особенности планирования персонала на фирме определяются:

- существующим спросом на товары или услуги компании;
- предложением на рынке труда;
- периодом планирования (1 год, 5 лет);

Схематично процесс планирования человеческих ресурсов можно представить следующим образом (рис. 2.1.1). В соответствии с представленной схемой процесс планирования можно разбить на три основных этапа:

- оценка наличных ресурсов;
- оценка будущих потребностей;
- разработка программы будущих потребностей.

**ЭТАП 1.** Планирование персонала необходимо начать с количественного анализа ее кадрового состава. Руководство должно определить, сколько человек занято выполнением каждой задачи, необходимой для реализации конкретной цели компании, или каковы требования в персонале по каждой специальности. В ходе данного анализа определяется,

насколько оптимально в компании сочетание управленцев и исполнителей (коэффициент административной нагрузки). По мнению большинства специалистов, доля управленцев в штате не должна превышать 30%, а норма управляемости для линейного руководителя в среднем составляет около семи непосредственных подчиненных (в отдельных отраслях, где деятельность персонала стандартизирована, данная норма может быть выше).

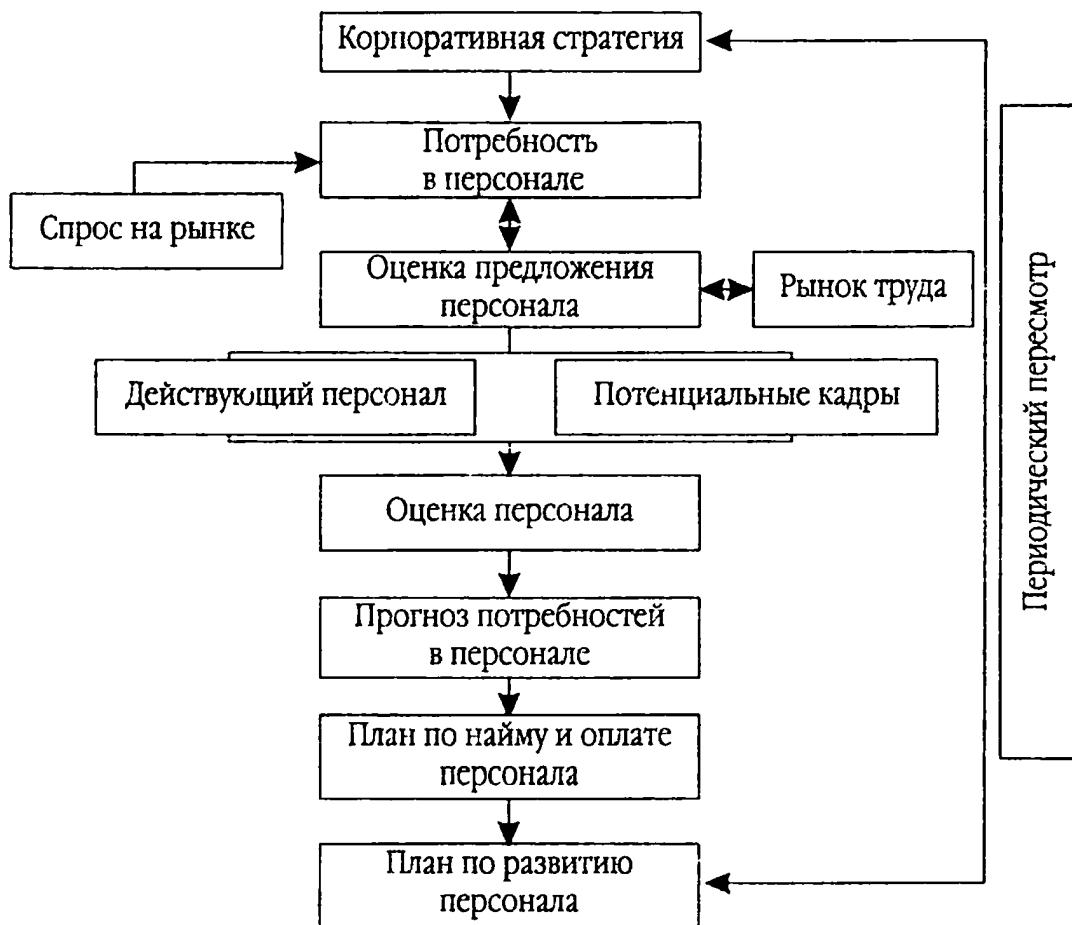


Рис. 2.1.1. Планирование человеческих ресурсов

Необходимо также провести функциональный анализ, который помогает обнаружить дублирующие функции у подразделений и конкретных сотрудников. В ходе данного анализа можно выяснить, какие новые обязанности появляются у сотрудников, которые отвлекают их от выполнения основных функций.

Должно быть также оценено качество труда имеющихся работников по всем специальностям. На этом этапе проводится регистрация профессиональных навыков служащих с указанием количества работников, обладающих ими.

**ЭТАП 2.** Прогнозирование численности персонала или оценка будущих потребностей в людских ресурсах является самым сложным этапом. Необходимо оценить не только наличие рабочей силы и спланировать будущие потребности в ней, но и проанализировать текучесть кад-

ров, причины увольнений, окончание контрактов, выход сотрудников на пенсию.

Оптимизация численности трудовых ресурсов является обычно совместной работой руководителей компании и сотрудников отдела по управлению персоналом. Однако достаточно сложно точно определить необходимое количество человек, которые должны работать в организации. Чтобы уточнить необходимое фирме количество сотрудников, надо сначала определить, какой объем работ предстоит выполнить компании.

В настоящее время в России не существует базы данных по нормам выработки. Не для всех профессий возможно нормирование труда, поскольку не всегда объем работ может быть известен заранее. Поэтому в большинстве российских фирм количество сотрудников рассчитывают, руководствуясь примером других компаний, либо основываются на собственных расчетах.

Необходимо оценить внешний рынок труда и определить имеющуюся на нем рабочую силу.

Организации обычно используют три подхода к изучению рынка труда.

1. Пользуются услугами специальных фирм, работающих в области кадрового консалтинга и подбора персонала. Как правило, данные фирмы проводят обзор рынка труда по наиболее «ходовым» специальностям.

2. Используется информация государственной службы занятости, которая в основном дает сведения о безработных.

3. Самостоятельно составляется обзор рынка рабочей силы, применяя следующие методы: анализ объявлений в Интернете и средствах массовой информации, опрос сотрудников фирмы об их знакомых, опрос интересующей организацией группы специалистов под видом социологического обследования о мотивации труда, трудовой мобильности.

Функционирование рынка рабочей силы в России характеризуется рядом особенностей:

- низкой мобильностью рабочей силы из-за административных ограничений места проживания и высокой стоимости жилья;
- широкой распространностью теневой занятости, не регулируемой нормами трудового законодательства.

Для успешного анализа рынка рабочей силы особенно важно оценить привлекательность предприятия как потенциального работодателя. Среди важнейших факторов можно выделить:

- местоположение предприятия;
- отрасль, к которой принадлежит предприятие;
- размер предприятия;
- опыт устойчивой работы предприятия на рынке;
- репутацию предприятия.

Необходимо учитывать также и юридические аспекты. Закон о профессиональной безопасности и охране здоровья, закон о защите беременности и др. В некоторых случаях необходимо проконсультироваться с юристом.

С 1 февраля 2002 года вступил в действие новый Трудовой кодекс (ТК РФ). Его разработка и принятие сопровождались бурными дискуссиями, много говорилось о том, что он пишется исключительно под работодателя. Кодекс оказался достаточно либеральным по отношению к наемному работнику. Рассмотрим некоторые новые положения данного документа.

- Согласно новому ТК РФ трудовой договор должен заключаться письменно и содержать личные и профессиональные сведения, права и обязанности работника и работодателя, условия труда, компенсации, льготы.
- Кодекс позволяет внести в договор пункт о возможности возврата средств, вложенных в обучение персонала. Так, если сотрудника отправляют на платные курсы, то от него могут потребовать отработать потом в компании определенный срок, а при досрочном увольнении – компенсировать стоимость обучения.
- Если после испытательного срока фирма отказывается заключать с сотрудником трудовой договор, то должна письменно изложить причины.
- Вследствие нового положения о расчете отпускного времени (28 календарных дней) кадровым службам необходимо составлять обязательные графики отпусков. Уходить в отпуск можно после 6 месяцев непрерывной работы в организации (в старом КЗоТе эта цифра составляла 11 месяцев).
- Фирмы не могут задерживать зарплату сотрудника. Сотрудник может не выходить на работу, если зарплату ему задерживают больше чем на 15 дней.
- Фирмы могут устанавливать для генеральных директоров и их заместителей и главбухов новый испытательный срок – 6 месяцев (вместо трех, который предусмотрен для рядового персонала).
- Сотрудников, которые болеют свыше четырех месяцев, не могут уволить. Однако на период болезни ТК гарантирует только выплату пособия по социальному страхованию, размер которого ограничен (11,7 тыс. руб). Если зарплата больше, то человек оказывается в проигрыше. Выплата пособия по беременности и родам ограничена той же суммой. Расширен перечень случаев заключения срочных трудовых отношений. Оплачиваемый отпуск по уходу за ребенком сократился с трех до полутора лет.
- Упрощается процедура увольнения. Работодатель может уволить сотрудника за разглашение охраняемой законом тайны (государ-

ственной, коммерческой) или за предоставление заведомо ложных сведений (за какую именно, закон не уточняет). По старому КЗоТу человека могли уволить за отсутствие на рабочем месте без уважительной причины более трех часов. Согласно новому закону добавляется лишний час.

Для того чтобы нанять соответствующих работников, руководство должно в деталях знать, какие задачи они будут выполнять во время работы и каковы личные и общественные характеристики этих работ. Эти знания получают посредством анализа содержания работ, который является основным аспектом управления трудовыми ресурсами. Всесторонняя оценка всех служащих, административных, технических специальностей создает надежное основание для принятия будущих решений о найме, отборе, назначении зарплаты, оценки деятельности и повышения по службе.

Анализ работ-должностей – трудоемкая и нудная работа. В советское время высшая школа готовила специалистов по научной организации труда (НОТ). Несмотря на то что это – нудная работа, ее необходимо выполнить один раз, а затем только пополнять и обновлять базу полученных данных. Без анализа должностей компания не сможете грамотно отобрать людей, оплачивать их работу, повышать их квалификацию.

Процесс анализа работ включает четыре основных этапа.

1. Определение цели и масштаба проекта.
2. Методы анализа работ.
3. Сбор данных.
4. Оценка и обобщение полученных данных.

При проведении анализа работ используются следующие принципы разделения труда:

- разделение по специализации (бухгалтер, инженер, электрик);
- разделение по мере выполнения различных этапов работ (изготовление, сборка, завершение);
- разделение по вертикали (три уровня управления).

Информация может отражать содержание работы, выраженное посредством:

- поведенческих аспектов (обобщение человеческого поведения, иногда поведение является ключевым моментом);
- характеристики работника (практические навыки, знания, способности и пр., требуемые для компетентного выполнения работ);
- конкретных рабочих функций и процедур (описание содержания работы, которое преимущественно связано с технологическими аспектами выполнения работы).

Источниками информации в данном случае являются:

- непосредственно сами работники и служащие;
- другие источники (библиотека, справочники, Интернет).

Перед началом анализа должностей желательно выяснить взаимосвязи одной работы с другой, число автономных работ. Если в подразделении задействованы 100 человек, выполняющих одну и ту же работу, тогда достаточно провести анализ один раз. В приложении 1 приводится инструкция по составлению описания работ.

Выделяют следующие методы анализа работ:

- **наблюдение.**

Наблюдение используется, когда работа является открытой с высоким содержанием ручного труда, где большинство операций можно наблюдать, сюда относятся стандартизированные операции с коротким циклом. Этот метод достаточно прост и эффективен, его эффективность редко повышается при использовании в комбинации с другими методами;

- **собеседование.**

Собеседование является интервью индивидуального типа, т. е. прямым диалогом между аналитиком и работником. Когда имеет место значительное число идентичных работ, можно применить групповое интервью. Следует всегда помнить об относительной точности информации, получаемой в процессе собеседования. Одни и те же операции могут по-разному восприниматься исполнителями работы. Необходимо заранее четко спланировать собеседование, его общую схему, план. Полезно заранее составить контрольные списки вопросов, предварительно разбив анализируемую работу на блоки;

- **заполнение вопросника.**

Вопросники по сравнению с другими методами имеют преимущество, так как они структурированы и могут быть разработаны для того, чтобы охватить совокупность рабочих операций. Это экономичный метод (с позиции времени) сбора информации от большого количества людей, задействованных на разных рабочих местах. Вопросник должен быть подготовлен и протестирован и в случае необходимости пересмотрен. Данные, полученные с помощью этого метода, могут быть легко выражены в количественной форме и введены в компьютер (в приложении 2 приводится пример вопросника крупной российской компании).

Лучшим подходом при проведении анализа работы является комбинация указанных методов.

На основе анализа работ составляется должностная инструкция, которая представляет собой перечень главных обязанностей, требующихся знаний и навыков, а также прав работника. В должностной инструкции описывается, что должен делать сотрудник на конкретном рабочем месте. В советское время должностные инструкции были обязательными для каждого предприятия, но в настоящее время закон их не требует. Компания обязана иметь штатное расписание, трудовые дого-

воры, вести трудовые книжки, но разработка должностных инструкций (ДИ) является делом добровольным. Однако около 80% российских фирм используют в той или иной форме должностные инструкции.

В небольшой фирме сотрудники работают вместе, их полномочия никак не разграничиваются, и у руководства не возникает проблем контроля подчиненных. В этом случае в разработке ДИ нет необходимости. Когда компания начинает расти, работников становится больше, возникает потребность в их специализации. В таких случаях необходимо распределить обязанности между несколькими сотрудниками, что должно быть отражено в ДИ. Разработка ДИ помогает повысить эффективность бизнеса, они необходимы для введения новых работников в должность, дает возможность контроля и оценки деятельности сотрудников. Обычно ДИ разрабатываются по всем должностям.

Первые дошедшие до наших дней должностные инструкции, были составлены в Древнем Китае более 2000 лет назад. Это детальные описания функций государственных чиновников различного ранга. В современных компаниях ДИ, как правило, подготавливаются отделом человеческих ресурсов совместно с руководителями подразделения, в котором существует вакантная должность: специалисты по человеческим ресурсам привносят свое знание процесса создания должностной инструкции, линейный руководитель – требования к конкретному рабочему месту.

Первый руководитель компании утверждает инструкции для должностных лиц, находящихся непосредственно в его подчинении. Для остальных инструкции утверждаются заместителями первого руководителя, отвечающими за соответствующее подразделение. В приложениях 2–4 приводятся примеры рабочих документов по составлению должностных инструкций.

Каждая должностная инструкция должна давать ясное представление о том, чем данная работа отличается от всех других работ. Можно выделить следующие требования к составлению должностных инструкций.

1. Должностная инструкция разрабатывается на основе положения о работе подразделения. Обязанности работников должны быть определены в соответствии с основными задачами, решаемыми подразделением.
2. В должностной инструкции должны быть описаны все функции, выполняемые работником.
3. Должностная инструкция должна быть написана простым, понятным языком. Все ее пункты должны быть максимально конкретными.
4. Должностная инструкция обычно содержит информацию по следующим вопросам:

- наименование должности;
- наименование структурного подразделения;
- назначение должности, общая цель должности;
- место должности в рамках организационной структуры фирмы: кем руководит, кому подчиняется, кем может быть замещен работник;
- требования к сотруднику: образование, специальность, специальное обучение, навыки, опыт работы;
- перечень должностных обязанностей, сгруппированных по функциональным блокам;
- формы отчетности, критерии эффективности труда (количественные и/или качественные);
- взаимодействие внутри организации и с внешними структурами;
- права и ответственность;
- программа повышения квалификации;
- перспективы служебного роста.

5. Должностная инструкция должна иметь гриф, заверяющий ее утверждение, дату, подпись работника об ознакомлении.

Качественно подготовленная должностная инструкция содержит информацию, которая необходима в процессе управления персоналом и может использоваться в нескольких целях:

- руководство к действию для самого работника;
- облегчает адаптацию нового сотрудника;
- является основанием для оценки результатов трудовой деятельности работника;
- содержит информацию, необходимую для проведения обоснованного отбора работников при найме;
- используется при ранжировании работ или должностей и последующей разработке внутрифирменных систем оплаты труда;
- анализ должностной инструкции дает информацию, необходимую для совершенствования организационной структуры, планирования мероприятий по повышению производительности труда.

**ЭТАП 3.** Определив будущие потребности, руководство должно разработать подробный план или программу. Программа должна включать конкретный график и мероприятия по привлечению, найму, подготовке, обучению и продвижению работников, требующихся для реализации целей организации.

В приложении 5 приводится пример информационного бюллетеня отдела по управлению персоналом при проведении реструктуризации компании «Х».

## 2.2. Подбор персонала и прием на работу

Достаточно сложно переоценить значение процедуры набора и отбора персонала. Если организации способны привлекать и нанимать персонал, который имеет соответствующую квалификацию и образование, эффективно выполняет все свои функции и готов принять на себя дополнительную ответственность, то такие фирмы наиболее конкурентоспособны на рынке. Схематично этот процесс можно представить следующим образом (см. рис. 2.2.1).

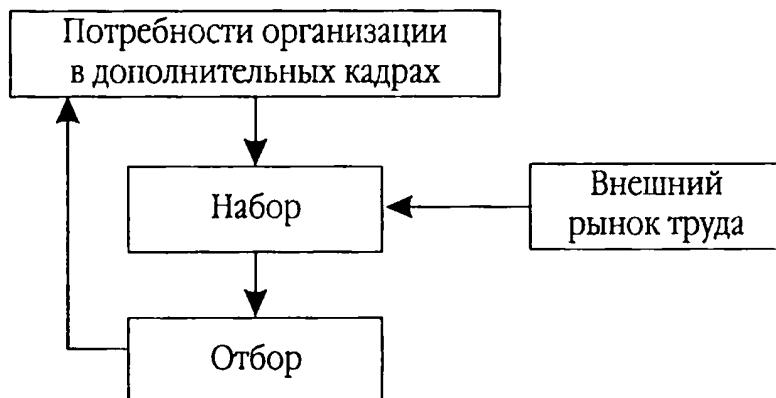


Рис. 2.2.1. Набор и отбор персонала

Набор персонала заключается в создании необходимого резерва кандидатов на все должности и специальности, из которого компания отбирает наиболее подходящих для нее работников. Эффективная деятельность компаний в определенных секторах экономики (консалтинг, реклама, аудит и проч.) зависит исключительно от персонала, и в связи с этим чрезвычайную важность приобретают набор и отбор.

Необходимый объем работы по набору в значительной степени определяется разницей между наличной рабочей силой и будущей потребностью в ней. При этом учитываются такие факторы, как выход на пенсию, текучесть, увольнения в связи с истечением срока договора найма, расширение сферы деятельности организации. Набор обычно ведется из внешних и внутренних источников.

К средствам внешнего набора относятся: публикации объявлений в газетах и журналах, оповещение через местные органы власти, обращение в высшие учебные заведения, обращение к агентствам по трудоустройству. В последнем случае фирма платит агентству за его услуги в среднем 30–50% от годовой зарплаты работника.

В мировом рекрутинговом бизнесе поиск менеджеров высшего уровня управления (executive search или head hunting) часто осуществляется с помощью специализированных фирм. Суть так называемого хэдхантинга заключается в том, что агент (head-hunter) за высокое вознаграждение по заказу фирмы подбирает руководящий персонал (в том числе и из фирм-конкурентов).

История мирового хэдхантинга насчитывает около пятидесяти лет, российского – не более десяти. Услуги компаний, занимающихся подбором менеджеров высшего и среднего звена управления стоят достаточно дорого. Например, фирма, подбирающая менеджеров с годовыми зарплатами от 100 000 долл. в год и выше, обычно оценивают свои услуги в 30% от годовой зарплаты кандидата, таким образом, минимальная стоимость заказа составляет 30 000 долл.

Можно выделить следующие преимущества внешнего набора:

- широкие возможности выбора претендентов;
- кадры со стороны приносят знания и опыт других предприятий компаний;
- фирма получает новые идеи от персонала со стороны.

Недостатки:

- высокие расходы по найму;
- блокирование продвижения по службе внутри компании;
- риск приема на работу нового сотрудника;
- необходимость назначения новому сотруднику испытательного срока.

В настоящее время всемирная сеть превратилась в очень важное средство подбора кандидатов. Особенно популярен подбор кандидатов по Интернету в странах с высоким уровнем компьютерной культуры.

Модель работы компаний, занятых электронным подбором персонала, достаточно проста – они помещают на своей странице в Интернете объявления компаний, ищущих кандидатов, и резюме частных лиц, занятых поисками работы. Объявления кандидатов размещаются бесплатно, поиск в базе данных компании оплачивается.

О масштабах электронного подбора говорит пример американской компании Monster.com, одного из лидеров рынка, на чьей странице находится около 260 000 объявлений о вакансиях в США и около 10 000 – в Европе, а также около 2 млн резюме.

По мере развития рынка компаний, специализирующиеся в области подбора персонала, использующие Интернет, диверсифицируют свои услуги. Некоторые фирмы предлагают такие услуги, как психометрическое тестирование, результаты которого могут быть добавлены в резюме, индивидуальные консультации как в электронном, так и в традиционном режиме.

Многие крупные компании оценили достоинство Интернета как эффективного средства подбора персонала. Французская «Л'Ореаль» подбирает около 25% своих новых сотрудников с помощью Интернета и планирует увеличивать эту цифру.

Интернет обладает целым рядом неоспоримых преимуществ как средство доведения информации о вакантных местах до рынка труда – скорость и широта охвата; возможность ведения диалога в режиме ре-

## 2.2. Подбор персонала и прием на работу

ального времени с кандидатами, находящимися в различных географических местностях.

Однако можно выделить и некоторые недостатки: не все пользуются Интернетом, существует ограниченная возможность оценки кандидата при использовании исключительно электронной коммуникации.

Информационные технологии предлагают новые методы набора персонала, которые в некотором роде являются развитием традиционных методов. Можно выделить целый ряд новых средств, которые получили развитие в мировой практике.

1. Размещение информации о найме на сайте компании-работодателя. Для этого компания уже должна иметь свой собственный сайт, который должен регулярно обновляться. Объявление на нем может находиться как в специальном разделе для кандидатов, так и в общем разделе. Основные преимущества такого метода – привлечение на работу тех, кто заинтересован именно в данной компании, скорее всего имеет необходимую квалификацию, занят в том же секторе экономики (например, в конкурирующей компании). Недостатки этого способа – очевидная узость данного канала, затрудненность поиска информации практически на всех крупных сайтах, нерегулярное обновление листа вакансий.

2. Интернет-биржи труда стали, пожалуй, самым популярным способом поиска и предложения работы в Интернете. Они представляют собой базу данных вакансий и резюме. Ищущий работу может ввести свои данные в формуляр или в свободной форме резюме или провести поиск уже имеющихся вакансий по разделам. В первом случае при совпадении ключевых позиций заявки и вакансии на адрес кандидата будет отправлено электронное письмо с описанием вакансии. Для работодателя же обращение к интернет-бирже труда будет в большинстве случаев платным. При этом работодатель может купить право поиска информации по некоторым позициям профилей кандидатов или же оплатить информацию к определенному разделу или ко всей базе резюме.

3. Рассылка списка вакансий по электронной почте – как правило, данный метод используется вышеперечисленными порталами и сайтами самих компаний-работодателей. При этом в рассылке могут указываться как все новые вакансии, так и лишь некоторые из них, отвечающие набору требований адресата.

4. Форумы ищущих работу, в том числе и новостные группы, используются в основном для поиска работников и работы в какой-либо узкой сфере деятельности, в которой количество участников ограничено (научные исследования, архитектура и др.).

5. Личные интернет-страницы ищущих работу применяются крайне редко из-за сложности при поиске информации. Однако они могут быть полезны при целенаправленном поиске работника среди четко

определенной группы лиц, т. е. при подборе менеджеров высшего уровня управления.

Таким образом, использование новых методов позволяет:

- сократить издержки по найму. За счет предварительного отбора кандидатов издержки сокращаются и у той, и у другой стороны;
- сократить временные затраты на процесс найма. Информация о вакансиях и претендентах появляется практически постоянно, и ответная реакция также может последовать незамедлительно;
- расширить географические рамки канала распространения информации о вакансии или кандидате. Традиционные каналы распространения, главным образом печатные средства массовой информации, имеют ярко выраженные географические границы своего распространения;
- расширить временные рамки канала. Поддержание информации на сайтах не потребует значительных расходов, в отличие от традиционных каналов;
- улучшить взаимодействие кандидата с кадровой службой компании за счет интерактивности. Кандидат всегда может узнать больше о компании, потенциальной должности и т. д.;
- улучшить качество претендентов. Сам факт использования Интернета для поиска работы подразумевает наличие определенных навыков и умений у человека.

Большинство компаний предпочитают проводить набор в основном внутри своей организации.

Можно выделить преимущества такого набора:

- продвижение по службе своих работников обходится дешевле;
- повышает заинтересованность, улучшает моральный климат и усиливает привязанность работника к фирме;
- знание претендентом производства и организации.

К недостаткам относятся:

- нет притока новых людей (идей);
- большая стоимость обучения.

Некоторые организации практикуют уведомление всех своих служащих о любой открывающейся вакансии, что дает им возможность подать заявления до того, как будут рассматриваться заявления со стороны. Один из широко используемых методов – рекомендации знакомых.

В большинстве случаев следует отбирать человека, имеющего наилучшую квалификацию для выполнения фактической работы на занимаемой должности, а не работника, засидевшегося на месте. Объективное решение о выборе, в зависимости от обстоятельств, может основываться на образовании кандидата, уровне его профессиональных навыков, опыте предшествующей работы, личных качествах, психологической совместимости с другими сотрудниками фирмы.

## 2.2. Подбор персонала и прием на работу

Основной проблемой при наборе служащих является желание работодателя выгоднее продать свою компанию. При этом при найме могут быть занижены отрицательные моменты работы и соответственно завышены положительные. В результате у кандидата могут возникнуть так называемые необоснованные ожидания, что, в свою очередь, приводит к текучести кадров. Многие крупные компании составляют программы – реалистичный план знакомства с компанией и будущей работой.

Как только организация сумела привлечь необходимое количество соответствующих кандидатов с внешнего рынка труда, она приступает к отбору и утверждению наиболее подходящих претендентов. Даже в условиях безработицы отбор – это двусторонний процесс, где кандидат оценивает организацию, а организация оценивает кандидата.

В процессе отбора руководство отбирает наиболее подходящих кандидатов из резерва, созданного в ходе набора. Содержание этого этапа во многом зависит от традиций, культуры организаций, а также от характера должности, психологических характеристик будущего кандидата. В самом общем виде этот этап может быть представлен следующей схемой (см. рис. 2.2.2):



Рис. 2.2.2. Процесс найма сотрудника

В приложении 6 приводится пример инструкции по найму персонала одной из крупных российских компаний. Приложение 7 содержит пример формы согласования для привлечения сотрудников со стороны.

Кроме подробного перечня должностных обязанностей, которые приводятся в должностной инструкции, необходимо определиться с требованиями к психологическим характеристикам работника. Поведенческими науками были разработаны основы определения типологии личности. Психологические профили – основа системы, получившей широкое практическое использование системы оценки личности – типоведения. Как всякая система оценки, типоведение имеет свои принципы, которые помогают наиболее эффективно эту систему использовать.

Идея швейцарского психиатра Карла Густава Юнга о том, что поведение человека не случайно, а предсказуемо и поддается классификации, была развита и доведена до практического воплощения в методике, позволяющей описать индивидуальные особенности людей, Катариной Бриггс и Изабель Майерс.

Индикатор типов Майерс – Бриггс предназначен для выявления индивидуальных предпочтений с целью более конструктивного использования различий между людьми. Сегодня это один из самых широко используемых психологических инструментов при отборе и управлении персоналом.

Согласно индикатору Майерс – Бриггс все многообразие психологических типов может быть описано сочетанием из четырех пар альтернативных предпочтений, генетически заложенных в каждом человеке. Человек может быть экстравертом или интровертом, иметь сенсорный или интуитивный тип, быть мыслительной или чувствующей личностью, решающим или воспринимающим. Знание своего психологического типа и психологических типов окружающих позволяет эффективно управлять своим поведением и воздействовать на других людей.

Согласно теории типологии предпочтения обнаруживаются в каждом индивидууме довольно рано и сохраняются на всю жизнь, становясь со временем устойчивее. Но это не означает, что преобладающие интересы человека не меняются, обогащая по мере взросления его жизнь и придавая ей новое измерение. Тем не менее прирожденные предпочтения всегда остаются с человеком. Так, экстраверты никогда не станут интровертами, и наоборот. Это не исключает определенного развития и не означает также, что все вокруг безнадежно косные люди. Базисные изменения тоже возможны, только это требует больших усилий и каждодневной работы.

Экстраверты (E) и интроверты (I) по-разному относятся к жизни. Экстраверты в значительно большей степени, чем интроверты, нуждаются в поощрении. Интроверты, наоборот, настораживаются при чрезмерных похвалах.

## 2.2. Подбор персонала и прием на работу

Интроверт задумается над тем, зачем это нужно, в то время как выражение «чрезмерная похвала» для экстраверта – логическая несообразность. Вследствие этого начальники-экстраверты имеют тенденцию перехваливать подчиненных; экстраверты-воспринимающие получают от этого удовольствие, а интроверты могут счесть такие похвалы необязательными и даже фальшивыми. Это, в свою очередь, может поставить восхваляющего в неловкое положение и заставить его задуматься над тем, стоило ли вообще хвалить, хотя он и был совершенно искренен. В противоположность этому начальники-интроверты воздерживаются от похвалы (хотя и понимают, что подчиненным было бы приятно услышать о признании их заслуг), потому что боятся показаться неискренними. Это, в свою очередь, дает основание экстраверту-подчиненному чувствовать себя отвергнутым или в лучшем случае недооцененным. В соответствии со своими типами оба правы, хотя они и посылают друг другу неправильные сигналы.

Для интуитивного (N) типа все относительно: все должно иметь смысл. Если человек интуитивного типа ищет что-то конкретное, он может пройти мимо и не заметить того, что ищет. Это непостижимо для людей сенсорного (S) типа. Для них все реально существует, находится рядом. Как же можно было этого не увидеть?

Взаимное непонимание людей сенсорного и интуитивного типов всегда было предметом шуток и каламбуров. Однако в S – N-дilemmaх нет ничего смешного, потому что часто трудности общения начинаются с неправильного восприятия: один видит лес, а другой деревья. Даже довольно простые инструкции могут означать совершенно разные вещи для сенсорного и интуитивного типов.

Что касается мыслительного (T) и чувствующего (F) типов, то здесь очень важно помнить о том, что оба типа могут быть в равной степени интеллектуальными и эмоциональными. Речь идет только о процессе, который каждый из них предпочитает при принятии решений. В данном случае именно путь к решению, а не само решение характеризует личность. В худшем случае относящиеся к мыслительному типу думают, что у людей чувствующего типа в голове «одна муть», а последние чувствуют, что у первых «холодное сердце». В лучшем случае первые вносят объективность в процесс принятия какого-то решения, а вторые – понимание того, как такое решение в конечном итоге повлияет на остальных.

Люди воспринимающего (P) типа предпочитают в большинстве случаев позицию «поживем – увидим» в отношении того, какую выполнять работу, как решить конкретную проблему или даже что сегодня делать. Иначе говоря, люди воспринимающего типа имеют тенденцию постигать, они стремятся накапливать новую информацию вместо того, чтобы торопиться с заключением или оценкой по любому вопросу. Люди

решающего (J) типа, наоборот, имеют тенденцию к тому, чтобы выносить решение вместо того, чтобы использовать новую информацию, даже если эта информация неизбежно должна изменить их решение. Соответственно, принадлежащие к воспринимающему типу фактически не могут принимать решения, в то время как люди решавшего типа почти не способны менять свои. Такие крайности тем не менее не всегда являются правилом.

Проблемы, вызываемые конфликтами J – P, не поддаются описанию. Например, люди решавшего (J) типа выводят из себя тех, кто относится к воспринимающему (P), тем, что им постоянно надо все завершить – иметь мнение, план, схему почти по любому вопросу. Последние доводят до отчаяния первых своей способностью спонтанно и легко реагировать на все не имеющее отношения к вопросам жизни и смерти, а иногда и к ним тоже. Следует отметить, что людям решавшего типа не всегда удается двигаться в правильном направлении, а благодаря постоянно обновляющейся информации некоторые представители воспринимающего типа вообще не знают, куда идти. Ни одно из предпочтений – решавший тип или воспринимающий – не является правильным или неправильным и тем более желанным. Организации нужны оба типа: тип P, подающий пример к тому, чтобы расслабиться и не делать из всего проблемы; тип J помогает типу P стать более организованным и доводить дело до конца.

### **Решетка Майерс – Бриггс**

Каждый человек на нашей планете может по своему психологическому типу соответствовать одному из типологических профилей в решетке Майерс – Бриггс.

Рассмотрим более подробно некоторые из типологических профилей (см. табл. 2.2.1).

Например, ISTJ можно назвать прирожденными организаторами жизни. Это самый надежный и ответственный тип – следовательно, лучше всего подходящий для роли менеджеров. ISTJ, как и деловым миром в целом, движет ответственность, продуктивность и практический результат. И эти качества прекрасно сочетаются друг с другом. К сильным сторонам ISTJ надо отнести умение действовать быстро и четко. Если они берутся за какое-то дело, то стремятся довести его до конца. Работа стоит у них на первом месте, и только потом идут семейные и общественные обязанности. ISTJ отличаются спокойствием и выдержанкой, им не свойственно определять свои взгляды выразительно и шумно. Во многих ситуациях, особенно в конфликтных, твердость ISTJ необходима. Это делает их незаменимыми в разного рода непредвиденных обстоятельствах, они нужны везде, начиная от операционной и кончая полем боя.

## 2.2. Подбор персонала и прием на работу

Таблица 2.2.1

## Сенсорный (S) Интуитивный (N)

		Мыслительный (T)	Чувствующий (F)	Чувствующий (F)	Мыслительный (T)
Интровертный (I) <i>Воспринимающий (P) Решающий (J)</i>	ISTJ ISTP	ISFJ ISFP	INFJ INFP	INTJ INTP	
Экстравертный (E) <i>Решающий (J) Воспринимающий (P)</i>	ESTP ESTJ	ESFP ESFJ	ENFP ENFJ	ENTP ENTJ	

К сожалению, иногда они увлекаются и теряют чувство меры. Они устремляются к конечной цели и в погоне за практическим результатом оставляют без внимания чувства и интересы исполнителей. Они стремятся к продуктивности, но вместо этого сеют вокруг себя враждебность, неуравновешенность и нарушения трудовой дисциплины. Представители других типов постепенно оттираются в сторону, в результате чего организация приобретает отчетливую ISTJ-внешность. Нередко их непримиримость приводит к тому, что они стремятся все делать сами, ибо только в этом случае могут быть уверены, что все сделано так, как надо. Плохую службу может сослужить и их настоятельная потребность в уединении, а также нежелание открыто высказывать свои взгляды.

ISTJ чрезвычайно скучы на похвалу даже там, где это необходимо. Они считают само собой разумеющимся, что работа должна быть сделана вовремя, аккуратно и точно. Неудивительно, что из ISTJ получаются неплохие служащие кредитных учреждений.

Людей, принадлежащих к типу INTJ, считают вольными мыслителями жизни. INTJ оказывают большое влияние на научную и практическую жизнь. Их ясный ум позволяет сразу охватить проблему в целом

и наметить пути ее решения, а именно эти качества необходимы для того, чтобы занимать в обществе лидирующее положение.

Мало можно назвать областей, в которых INTJ не способны были бы преуспеть. Вследствие этого они обычно быстро продвигаются по служебной лестнице и стремятся занять руководящее положение, для которого считают себя созданными.

Если попытаться одним словом охарактеризовать этот тип, то вряд ли какое-нибудь из них передаст особенность INTJ лучше, чем, «независимость». Независимость определяет любое их начинание. Однако жажда независимости нередко вступает в противоречие с желанием держать под контролем свое окружение. Коллеги и подчиненные признают, что, хотя независимость и остается вожделенной целью INTJ, дозируется она так, как они считают нужным.

Умение держать в голове как проблему в целом, так и отдельные ее аспекты делает INTJ идеальным «мозговым центром» любой организации.

Менеджеры-INTJ остаются в душе вечными студентами. Они всегда исследуют «то, что могло бы быть», а их интуитивизм представляет собой хранилище всевозможных нововведений, программ, побуждений к работе и направлений деятельности. Они склонны усовершенствовать все, что их окружает. Даже если приказано во что бы то ни стало сохранять существующее положение, INTJ не смогут удержаться от того, чтобы сохранять его при помощи некоторых нововведений.

Другая слабость INTJ состоит в том, что они нередко полагают, что обдумать какое-либо дело во всех подробностях равносильно тому, чтобы его сделать. Они могут тщательно обсудить с коллегами все вопросы, относящиеся к эффективному выбору цели, распределению времени и набору рабочей бригады, могут все записать и даже сразу наметить пути возможных улучшений, но так и не перейдут к конкретной деятельности. Их интроверсия и интуитивизм охотнее размышляют и воображают, чем действуют. Вследствие этого, сталкиваясь с конкретными требованиями, в особенности относящимися к конкретным людям иликасающимися тривиальностей, INFJ нервничают, бросаются из стороны в сторону, теряют вкус к жизни. Им важно, чтобы каждый рабочий день содержал в себе такой элемент, как полчаса уединенных размышлений. Это помогает собраться с силами и дает необходимый простор для вдохновения, позволяет хотя бы пофантазировать о том, чего нет, но что могло бы быть.

Несмотря на все эти недостатки, вклад INTJ в деятельность любой организации невозможно переоценить. Их стремление лидировать и добиваться успеха во что бы то ни стало открывает путь на самые вершины в любой отрасли. Куда бы ни направили они свои усилия, им везде может

## 2.2. Подбор персонала и прием на работу

сопутствовать удача. Они становятся хорошими писателями, адвокатами, исследователями и чиновниками.

Принадлежащие к типу ESFP стремятся сделать работу веселее. ESFP любят неожиданности и сами их доставляют. Для того чтобы понять и оценить, как вписывается этот тип в относительно жесткий порядок работы, необходимо некоторое воображение. Возбужденные и увлекающиеся, отличающиеся веселым характером и свободомыслием ESFP вносят оживление в любую ситуацию. К сожалению, их свободомыслие может пагубно действовать на окружающих и даже на них самих. Как и большинство представителей любознательного типа, они стремятся любую работу превратить в развлечение. Это главное дело их жизни. И если что-то никаким образом не удается превратить в игру, они пытаются этого избежать или просто умывают руки и принимаются за что-то другое. Они считают, что раз уж нельзя получить удовольствие от самого дела, можно, по крайней мере, получить удовольствие от блаженного неведения.

ESFP хотят как можно больше видеть, чувствовать и пережить. Их часто неправильно понимают, считая поверхностными и несерьезными. Конечно, деятельности организаций это не помогает, а истинный вклад в общее дело, который вносят ESFP, не всегда удается выявить.

Рабочей манере ESFP свойственна энергичность, неуемная общительность. Если в комнате находится ESFP, никому не будет скучно. Чем приятнее обстановка, тем эффективнее работа ESFP. Они обладают способностью заниматься одновременно несколькими делами, помогают окружающим, если это необходимо, энергично берутся за любое дело, которое бы положение на организационной лестнице они ни занимали. У них всегда найдется время, чтобы прислушаться к чьим-либо потребностям. И все происходит в очень приятной и доброжелательной обстановке. Непредвиденные обстоятельства воспринимаются ESFP как желанные гости, способные оживить ситуацию, и не повергают их в ужас. Неожиданный или запланированный перерыв в работе рассматривается как повод обменяться служебными сплетнями, и благодаря этому день проходит легко и приятно. Работа вместе с ESFP редко бывает в тягость окружающим или подчиненным.

ESFP охотно позволяют другим быть такими, каковы они есть, и работать так, как они считают нужным. В самых бюрократических условиях и самых крупных организациях они умеют создать обстановку, благоприятствующую производительному труду. К сильным сторонам ESFP относится также умение сохранять ясную голову тогда, когда начинают поджимать сроки, а окружающие впадают в отчаяние. Редко можно увидеть ESFP, сидящего без дела и сожалеющего о происходящем.

Свои недостатки есть и у ESFP. Один из них – перенапряжение. Стремясь заниматься множеством дел, они могут потерять контроль над си-

туацией. А как следствие – придут дурное настроение, усталость и отчаяние. Они нередко не успевают за своими собственными задумками.

Преданность налаженному распорядку также не принадлежит к их добродетелям. И в результате они редко бывают там, где вы ожидаете их встретить, и в то время, когда было назначено. И хотя у них всегда находится разумное объяснение своего отсутствия, с течением времени это становится фактором, отрицательно влияющим на работоспособность организации. Пренебрегая запланированным в угоду неожиданному, ESFP могут возбудить значительное недовольство в коллективе. К этому надо добавить их неспособность смотреть достаточно далеко вперед. Их волнует то, что происходит сегодня и здесь, а какое влияние может оказывать их поведение, решения или конкретные действия – дело второстепенное. Третий их недостаток состоит в том, что стремление из всего делать повод для веселья не всегда бывает уместным. Действительно, многие компании придерживаются убеждения, что работа и веселье несовместимы, веселье уместно дома или на ежегодных пикниках.

Но если отбросить в сторону отрицательные моменты, то едва ли найдутся более преданные служители обществу, чем ESFP. Из них получаются прекрасные педагоги и воспитатели, церковнослужители, торговцы и спортивные инструкторы. Когда ESFP подвизаются на каком-либо из этих поприщ, их сослуживцы имеют возможность сполна оценить, сколь эффективно они справляются со своей работой, располагая окружающих к тому, чтобы вносить в нее радость и веселье.

Психологическая несовместимость людей очень часто является причиной конфликта и создает нездоровую рабочую обстановку. Руководитель должен знать основы типологии людей, чтобы формировать работоспособные команды, создавать коллектив единомышленников, правильно распределять задания, учитывая темперамент и индивидуальные психологические характеристики своих подчиненных.

Жизнь укрепляет в людях их предпочтения, заставляя относиться к предпочтениям, им не свойственным, с большим недоверием.

К какому бы типу ни относился человек, он заметит, что все происходящее с ним в течение дня согласуется, похоже, с его предпочтениями. Так, если он относится к решающему (J) типу, то с удовольствием обнаружит к концу дня, что действовал по своему плану, и это ему очень помогало. А если человек относится к воспринимающему (P) типу, то будет в конце дня со вздохом думать, что мог бы свободно справиться со многими неожиданностями, которые ему встретились. И так для всех восьми предпочтений. В стрессовых ситуациях люди мыслительного (T) типа будут довольны, что их объективность помогла им оставаться невозмутимыми под градом нападок, а люди чувствующего (F) типа будут

довольны в подобной ситуации тем, что смогли оказать поддержку всем, кто в ней нуждался, и т. д.

Психологические характеристики персонала лежат в основе формирования эффективных рабочих команд или групп. В настоящее время нет ни одной организации, которая не использовала бы группы для решения широкого спектра проблем, с которыми ей приходится сталкиваться. Служащие из различных функциональных подразделений объединяются для того, чтобы решать различного рода задачи, начиная с разработки планов стратегического развития компании и заканчивая решением об отказе от той или иной стратегической зоны хозяйствования.

Группам часто передаются полномочия не только для разрешения тех или иных проблем, но и для совершенствования управления или обучения друг друга. Очевидно, что в жизни современного работника группы также играют важную роль. Все больше времени человек проводит в различных группах, что объясняется рядом причин.

Во-первых, менеджеры большинства компаний пытаются сделать работу более демократичной. Все чаще используются целевые и проектные группы, которые объединяют людей из различных департаментов и с разных ступеней служебной лестницы. Больше работников участвуют в принятии ответственных решений, которые часто обсуждаются на собраниях групп или трудового коллектива.

Во-вторых, все меньше людей работает в жестко структурированных компаниях со стабильным окружением и рутинными технологиями. Напротив, все больше государственных организаций, фирм, предоставляющих услуги, оперируют в условиях изменчивого и нестабильного окружения. Подобные условия приводят к необходимости создания гибких, динамичных структур, использующих проектные группы для отслеживания изменений и адаптации к ним.

В-третьих, многие организации для повышения эффективности деятельности своих работников наделяют их все большей ответственностью, вовлекая в процесс принятия решений. Это часто происходит, когда ликвидируется среднее звено менеджмента и усиливается процесс делегирования полномочий. В результате работники чувствуют себя более ответственными за качество продукции, улучшение методов производства, контроля и т. д. Для осуществления этих начинаний также используются группы.

Чтобы эффективно управлять группами, менеджер должен понимать их природу, оценивать эффект их размеров, знать методы формирования групп, пути развития, ключевые роли в группе и психологические профили членов команды.

Группа, как и любое организационное образование, подвержена определенным закономерностям в своем развитии. Для организации важ-

но уметь оценивать эффективность группы. Критерии оценки эффективности группы примерно те же, что используются для оценки результатов труда работника: производительность, удовлетворение работой, адаптация и обучение и т. д.

Менеджеру важно знать особенности группового поведения и уметь направлять его в русло созидательной, а не деструктивной деятельности.

Существует большое разнообразие групп, которые можно классифицировать по различным признакам. Например, группы отличаются друг от друга по размерам, но чаще всего они состоят из четырех – десяти человек. Мелкие группы – диады и триады – достаточно обособлены и обладают своими отличительными характеристиками. Группы большего размера имеют другой эффект деятельности и иную психологическую природу. Помимо этого группы можно классифицировать по целевому назначению. В частности, первичные группы имеют особенное значение при формировании воззрений человека, но немалую роль играют и другие, например социальные или целевые, группы. Кроме того, в структуре любой организации существуют формальные и неформальные группы.

Наряду с размером, целевым назначением и природой образования групп более четко идентифицировать те или иные группы помогают такие характеристики, как гомогенность, фоновые свойства, статус членов группы. Гомогенность позволяет оценить однородность группы, фоновые свойства характеризуют состояние внешней среды, статус, присваиваемый каждому из ее членов, может способствовать успеху группы, но может и затормозить ее развитие.

На создание групп влияют персональные характеристики людей и ситуационные факторы. Группы, как правило, формируются из людей со сходными взглядами и ценностями, целями и интересами. Образуются группы и тогда, когда людям необходима «сила многих», чтобы влиять на других или достичь поставленной цели. Организация может влиять на образование групп и использовать различные группы для реализации своих стратегий.

Все группы проходят в своем развитии несколько стадий, на каждой из которых поведение членов группы направлено на решение определенных задач, при этом каждому поручено выполнение определенных функций и ролей. Развитие группы может привести ее либо к распаду, либо к успеху, к зрелости, в зависимости от того, насколько хорошо члены группы справляются со всеми проблемами различных стадий ее развития. Исходно группе предстоит решить вопрос о лидерстве и распределении ролей. Конфликты данного этапа должны быть разрешены, иначе группа никогда не станет сплоченной. Успешность роли лидера, кото-

ную берут на себя отдельные ее члены, является одной из ключевых проблем развития группы.

Существуют несколько различных типов функций и ролей в группе, которые зависят от цели ее создания. Распределение целевых и социально-эмоциональных ролей может привести к возникновению множества проблем, с которыми большинство групп успешно справляются, но многие группы с трудом преодолевают сложности распределения ролей, зачастую сталкиваясь с разрушительным поведением внутри группы.

Группы могут контролировать деятельность своих членов разными методами. Важным фактором, влияющим на качество контроля и предсказуемость поведения в группе, является формирование групповых норм, разделяемых всей группой, и моделей поведения. Невозможно понять группу, не зная ее норм, и члены группы не могут действовать адекватно, если они этих норм не знают или не соблюдают.

Руководство должно создавать нормы, которые определяют успех организации. Правильно установленные и соблюдаемые нормы поведения позволяют создать в организации команду единомышленников, укрепить корпоративный дух компании, усилить чувство сопричастности общим целям.

Обеспечение влияния и подчинения является одним из важнейших аспектов деятельности группы. Влияние присутствует во всех ситуациях человеческого общения и взаимодействия. Изменение поведения индивидуума в результате реального или воображаемого давления на него со стороны окружения связано с подчинением. Люди отличаются друг от друга по способности к подчинению, которое может проявляться в виде согласия, солидарности, сопричастности.

Важной характеристикой группы является ее сплоченность. Сплоченные группы оказывают сильное влияние на своих членов. Сплоченность заставляет членов группы вместе стремиться к поставленной перед ними цели, всегда приводит к возникновению командного настроя. Сплоченность, как правило, приводит к положительным последствиям, но может иметь и негативный эффект при групповом принятии решений и в случае, когда сплоченная группа не подчиняется руководству. С точки зрения менеджера, сплоченная группа, которая стремится к поставленным для нее целям, гораздо лучше сплоченной группы, которая препятствует достижению этих целей.

Существенное значение для сплоченности и производительности имеет солидарное поведение членов группы. Такая манера поведения очень важна, когда организация стремится стать лучшей, так как успех зависит от нестандартных действий каждого работника. Организация заинтересована в стимулировании солидарного поведения сотрудни-

ков. Солидарное поведение может быть обеспечено, например, за счет развития сотрудничества.

В любом коллективе люди имеют выбор: сотрудничать или конкурировать. Для достижения успеха группой или организацией необходима соответствующая модель поведения. Но такая модель не возникает сама по себе: в то время как одни условия могут послужить ее созданию, другие могут затормозить этот процесс. Такое заключение справедливо как для сотрудничества, так и для конкуренции, развитию которых способствуют индивидуальные особенности личности, нормы поведения, цели и награды, связь между людьми и другие факторы. Менеджеры могут воздействовать на развитие обоих типов поведения: в зависимости от поставленной задачи могут быть предприняты шаги, направленные на стимулирование или сдерживание сотрудничества или конкуренции.

Итак, при отборе персонала руководству компании необходимо учитывать принципы системы оценки личности и основные аспекты формирования групп для повышения эффективности деятельности компании.

Целью отбора является утверждение наиболее подходящих претендентов и убеждение их принять предложение о трудоустройстве в компанию.

## Методы отбора

Основными методами отбора, широко используемыми в настоящее время, являются тесты и испытания, составление резюме, собеседование и обращение к специализированным компаниям (центры оценки).

**Тесты и испытания.** Поведенческие науки разработали множество различных тестов и испытаний, которые помогают определить, к какому типу людей относится кандидат и насколько эффективно он сможет выполнять конкретную работу.

Один из видов отборочных испытаний предусматривает измерение способности выполнения задач, связанных с предполагаемой работой. Например, кандидат может продемонстрировать свое умение работать на компьютере, знание иностранного языка и т. д.

Другой вид отборочных тестов предусматривает оценку психологических характеристик, таких как уровень интеллекта, энергичность, откровенность, открытость, уверенность в себе, эмоциональная устойчивость, внимание к деталям.

**Резюме.** В специально составляемых анкетах, называемых резюме, указывается стаж предыдущей работы, образование, предполагаемая зарплата и другие навыки, которыми обладает претендент. Такие анкеты используются на первоначальном этапе отбора для сравнения и оценки уровня квалификации кандидатов на определенную должность.

**Центры оценки.** Впервые такие центры были созданы в США во время Второй мировой войны для отбора и оценки агентов для секретной службы. Суть работы таких центров – моделирование различных ситуаций. В настоящее время такие методы широко используются специализированными фирмами в области найма и оценки персонала. В ходе испытаний оценивается способность нанимаемого работника в выполнении конкретных задач. Услугами специализированных агентств в данной области обычно пользуются крупные фирмы для отбора и оценки руководителей высшего звена управления.

Одним из крупнейших центров оценки находится в г. Питсбурге. Данное агентство имеет более 1000 подразделений в Канаде, США, ФРГ, Японии, Великобритании, Австралии. Центр располагает тестовыми испытаниями для руководителей во многих сферах деятельности – промышленности, здравоохранении, образовании, госслужбе.

Испытание занимает разное время, от нескольких часов до нескольких суток. Рассмотрим некоторые из них.

1. *Моделирование управленческих действий.* Имитируется реальная деятельность фирмы – ознакомление испытуемого с серией инструкций, деловых бумаг, приказов и другими деловыми документами, необходимыми для отдачи распоряжений по конкретным технологическим, производственным и кадровым вопросам. Затем проводится интервью.

2. *Принятие решения.* Все кандидаты разделяются на несколько команд, которые представляют различные конкурирующие фирмы. Моделируется работа фирм в течение 2–5 лет. Один час равняется году. Участникам необходимо принимать решения по ценообразованию, маркетингу, менеджменту, финансированию. Деятельность участников оценивается экспертами.

3. *Разработка проекта.* Необходимо разработать план развития какого-либо вида деятельности. На подготовку проекта отводится один час. Затем план защищается перед экспертами.

4. *Подготовка делового письма.* Каждый испытуемый обязан составить деловые письма по разным вопросам и с разных позиций. Действия оценивают эксперты.

По окончании испытания составляется экспертное заключение на основе различных аспектов, разработанных заранее.

Исследования показали, что центры оценки являются отличным средством для прогнозирования рабочих качеств кандидатов. Однако они весьма дороги и поэтому обычно используются только крупными преуспевающими компаниями, такими как General Electric, IBM.

**Собеседование.** Собеседование является наиболее широко применяемым методом отбора кадров. Даже работников неуправленческого состава редко принимают на работу без собеседования. Подбор руково-

дителя высокого ранга может потребовать проведения нескольких собеседований.

К проведению интервью необходимо предварительно подготовиться. Прежде чем встретиться с человеком, нужно провести описание рабочего места, сформулировать четкие требования к вакансии. Исходя из этих требований следует выработать критерии отбора кандидатов. Чем точнее сформулированы данные требования, тем проще будет отобрать соответствующих кандидатов. До проведения собеседования необходимо поработать с резюме кандидата.

Собеседование обычно проводится в три этапа. На первом – кандидату необходимо рассказать, какие требования предъявляются к должности в данной компании. Следует также рассказать о традициях и корпоративной культуре компании, о структуре подчиненности, о задачах, стоящих перед ним, о мотивации сотрудников. Размер зарплаты на данном этапе не обсуждается.

На втором этапе компания должна определить, подходит ли ей данный кандидат. Менеджеры, проводящие интервью, задают вопросы относительно биографии претендента. Такие вопросы используются для того, чтобы воссоздать факты, не отраженные в резюме, или прояснить те из них, которые вызывают сомнения. В ходе беседы также необходимо проверить профессиональную компетентность человека. Интервью следует проводить по заранее составленной схеме. В некоторых организациях для формализации процесса структурирования интервью линейным менеджерам вменяется в обязанность заполнение формы оценки кандидата, в основе которой лежит описание кандидата.

По завершении данного этапа принимается решение о соответствии или несоответствии кандидата требованиям компании, анализируются психологические характеристики претендента. Если соискатель подходит, то назначается еще одна встреча, на которой обсуждаются детали контракта.

Если кандидату нужно отказать, то в данном случае необходимо сделать акцент на том, что не он не соответствует требованиям компании, а компания ему не подходит.

При проведении собеседования необходимо учитывать следующее:

- не выбирать работника по первому впечатлению;
- не проводить сравнение по предыдущему кандидату, который оставил плохое впечатление;
- при разговоре постараться расположить интервьюируемого к себе – установить взаимопонимание с кандидатом;
- главное внимание уделять требованиям к работе (структурированное интервью со стандартными вопросами).

Итак, к ключевым этапам процедуры отбора можно отнести:

- отбор резюме;
- подготовка списка потенциальных кандидатов;
- приглашение кандидатов на интервью;
- проведение интервью;
- принятие решения о выборе кандидата;
- подготовка контракта;
- обсуждение контракта с кандидатом;
- информирование кандидатов, не прошедших отбор;
- прием на работу и уведомление соответствующих руководителей о закрытии вакансии.

### **2.3. Разработка системы компенсации**

Самое главное обязательство работодателя по отношению к работнику – обязательство своевременной выплаты заработной платы. Обычно заработная плата и другие материальные вознаграждения составляют до 60% всех издержек компании. Большинство организаций затрачивает немало усилий и времени для создания оптимальной системы оплаты труда, которая могла бы соответствовать интересам работника и работодателя.

Целью проведения политики фирмы в области оплаты труда является:

- набрать персонал необходимой квалификации;
- удержать специалистов, необходимых компании;
- стимулировать персонал для выполнения поставленных перед ним задач.

Вид и количество вознаграждений, предлагаемых компанией, имеют также важное значение для повышения качества трудовой жизни.

По мнению специалистов, при расчете компенсационного пакета нужно учитывать несколько факторов:

- динамику рынка труда, размер зарплат и льгот у конкурентов и на рынке в целом;
- уровень инфляции (чаще всего этот показатель используют для установления зарплаты рядовых сотрудников);
- размер материального вознаграждения зависит от личных достижений работника.

Заработная плата относится к денежному вознаграждению, выплачиваемому организацией работнику за выполненную работу. Компания не может набирать и удерживать рабочую силу, если она не выплачивает вознаграждение по конкурентоспособным ставкам и не имеет шкалы оплаты, стимулирующей людей к работе в данном месте. Разработка структуры заработной платы является обязанностью отдела по управле-

нию персоналом. Кроме заработной платы компании широко используют различные гибкие формы оплаты труда и системы льгот.

Разработать систему материальной компенсации без учета конкретной ситуации достаточно сложно, поэтому каждая компания использует свою схему оплаты труда. Однако существуют общие подходы разработки политики оплаты труда.

В международной практике принято четыре формы оплаты труда:

1. Повременная – оплата, находящаяся в зависимости от количества отработанных часов, а не объема выполненных работ.

2. Оплата по результатам работы – оплата исходя из объема выполненной работы и расценок ее выполнения.

3. Корпоративные мотивационные схемы – оплата, которая связана с эффективностью работы всей компании.

4. Оплата в зависимости от квалификации и профессионализма.

Как правило, при всех мотивационных схемах сотрудник получает определенную фиксированную часть – базовый оклад и переменную часть. Размер фиксированной части зависит от нескольких факторов – квалификации человека, сложности выполняемой работы, востребованности специалиста, возможностей компании, рыночного уровня оплаты труда и др.

Переменная часть заработной платы включает ежемесячные выплаты, квартальные и годовые премии. Размер этих поощрений компании устанавливают по своему усмотрению. Эффективность гибких форм оплаты труда во многом зависит от того, по каким критериям они рассчитываются. Необходимо разработать систему ключевых показателей эффективности, чтобы сотрудникам было понятно, за какие конкретные действия им будут платить. Выбор ключевых показателей зависит от стратегических целей компании, и их может быть довольно много. В среднем для отдельного сотрудника их обычно насчитывается до десяти: производительность труда, качество продукции, зависимость от экономии материалов, удовлетворение требований потребителей, выполнение индивидуального плана развития и др.

Основной вопрос, который должно решить для себя руководство, – это соотношение постоянной и переменной частей оплаты труда. Данное соотношение зависит от позиции сотрудника в должностной иерархии – чем выше его ранг, тем большее влияние он оказывает на деятельность компании, соответственно тем большая часть его зарплаты должна зависеть от результатов работы подразделения и показателей компании в целом.

Различают следующие гибкие формы оплаты труда.

- **Комиссионные.** Сотрудник (агенты по продаже) получает определенный процент от сумм, которые ему платят клиенты при покуп-

### 2.3. Разработка системы компенсации

ке у него товара. Комиссионные могут использоваться в сочетании с базовым окладом.

- Денежные выплаты за выполнение поставленных целей (60% компаний), так называемые премии. Соответствие работников некоторым заранее установленным критериям – экономические показатели, показатели качества, оценка сотрудника другими лицами. Каждая компания устанавливает собственные цели.
- Специальные индивидуальные вознаграждения в качестве признания ценности того или иного работника. Специальные премии, выплачиваемые сотрудникам за владение навыками, остро необходимыми компании в настоящий момент (*hot skills*); премии за верность компании сотрудниками, проработавшим в организации определенное количество времени (выплачиваются специалистам, уход которых нежелателен для компании).
- Программы распределения прибыли. Сотрудник получает определенный процент прибыли компании. Премию получает каждый работник, но ее размер зависит от результатов деятельности каждого подразделения. Применяются как индивидуальные вознаграждения, сотрудник получает заранее оговоренный процент прибыли при хорошем выполнении работы; может быть установлена схема разделения прибыли для всех сотрудников (или подразделения) – способ психологического объединения работников.

Практика показывает, что для успешного долгосрочного развития компаний годятся не все виды вознаграждения. Ведь заработная плата менеджера зависит скорее от соотношения спроса и предложения на рынке труда, чем от конкретных результатов работы. Варьируемые выплаты (премии и бонусы) мотивируют его на достижение краткосрочных результатов и привязаны к достижению конкретных целей: уровня прибыли или, например, объема производства. Дополнительные поощрения в виде автомобиля, оплаты специальных пенсионных планов, страхования профессиональной ответственности по сути являются набором привилегий, подчеркивающих статус конкретного топ-менеджера.

Акционеров компаний в первую очередь все-таки интересует долгосрочный результат развития компании. Ни прибыль, ни натуральные показатели здесь не годятся. В качестве оценки успешности развития фирмы последние 10–15 лет используются практически исключительно показатель капитализации компании, стоимость ее на рынке. По данным исследований, вознаграждение 80% западных менеджеров высшего уровня управления так или иначе привязано к стоимости возглавляемой ими компании. Для того чтобы сосредоточить внимание менеджеров именно на капитализации, используется еще одна форма оплаты труда – акции и опционы.

**Акции и опционы на их покупку.** При такой схеме сотрудник никаких выплат в форме реальных денег не получает. Вместо этого совет директоров компании принимает решение о безвозмездном предоставлении сотруднику в собственность определенного числа акций либо просто предоставляет ему право приобрести пакет акций заранее оговоренного размера.

Во второй половине 70-х и все 80-е годы прошлого столетия американские законодатели поддерживали концепцию ESOP (employee stock ownership plan) – планы создания акционерной собственности работников. В 1974 году был принят закон о гарантиях пенсионного обеспечения работников – первый федеральный законодательный акт, предоставляющий налоговые льготы компаниям, имеющим ESOP в качестве одного из утвержденных планов, обеспечивающих получение работниками дополнительных пособий и пенсий. Чуть позже в обиход вошли опционы как вариант вознаграждения топ-менеджеров. Данные программы используют 10 тыс. предприятий, на которых трудится  $\frac{1}{10}$  всей рабочей силы США (11 млн человек).

Научное обоснование использования опционов дает так называемая агентская теория (agency theory). Она строится на предположении, что менеджеры, нанятые акционерами, действуют так, чтобы максимизировать выгоды для себя, а не для собственников. В результате собственники несут расходы – издержки (доходы, потерянные в результате несовершенного контроля за менеджерами).

В 70-х годах XX века исследователи обнаружили, что многие корпорации контролируются исключительно менеджментом, а власть собственника неизмеримо мала. При этом анализ данных показал, что вознаграждение гендиректора от роста капитализации (цели собственника) никак не зависело. Поиски балансов интересов собственника и менеджера привели к широкому применению опционов, привязывающих вознаграждение к капитализации.

В настоящее время крупные российские компании стали использовать опционы для сотрудников, ставшие уже привычным явлением на Западе, особенно в США. Этот простой и эффективный способ мотивации персонала, как выяснилось, может оказать существенное влияние не только на рынок труда, но и на фондовый рынок. Особенно когда опционы внедряют такие компании, как «Газпром», ЮКОС и «Вымпелком», группа IT-компаний IBS.

Общий смысл опционных программ заключается в том, что компания обязуется через определенный срок продать сотруднику свои акции по заранее определенной цене. Если к сроку реализации опциона рыночная цена акций компании превысит фиксированную, сотрудник выкупает их и получает свой доход от роста капитализации компании.

Выкуп акций может быть ограничен и дополнительными персональными условиями (акции с ограничениями в обращении).

Программы вознаграждения, основанные на реальных акциях, наиболее сложны в исполнении в России с юридической точки зрения. Согласно российскому законодательству лишить права собственности практически невозможно. Поэтому компаниям приходится разрабатывать различные механизмы, которые в случае, например, выхода участника из программы в какой-то степени помогают вернуть акции. Например, структурированные сделки по приобретению акций, когда вся схема разбивается на определенные этапы и право собственности на акции переходит участнику программ в конце определенного этапа.

В настоящее время порядка 20–25 российских компаний применяют опционные программы: все лидеры нефтегазового комплекса и компании, прошедшие IPO (процедура первичного размещения акции) на западных рынках (ЮКОС, ЛУКОЙЛ, «Татнефть», «Вымпелком», «Газпром», МТС, «Вимм-Билль-Данн»).

Самостоятельно разрабатывать опционную программу российским компаниям достаточно сложно. Необходимо учитывать такие аспекты, как налоговая защита, соответствие программы трудовому законодательству и проч. Обычно компании заказывают разработку программы специальным консультантам.

Участники опционных программ не платят налоги. Если опцион реализован и акции по нему получены, Налоговый кодекс определяет эту операцию как приобретение имущества по более низкой цене, чем рыночная. И разница между ценой приобретения акции и ее рыночной ценой будет доходом физического лица в виде материальной выгоды. С этого дохода необходимо уплатить налог.

Можно выделить следующие преимущества внедрения опционных программ:

- повышается инвестиционная привлекательность компании, а следовательно, и ее котировки (у менеджеров опционы – гарантия лояльности акционеров);
- интересы менеджеров и акционеров начинают совпадать (необходимы менеджеры, умеющие увеличивать капитализацию компаний – лучший способ привлечь таких людей – допустить их до участия в капитале);
- количество сильных топ-менеджеров на рынке труда ограничено, и компании таким образом стараются удержать людей;
- менеджеры следят за стоимостью акций (капитализация – критерий успеха).

Существенным ограничением на распространение опционных программ является их применение только в условиях публичной компании: акции должны котироваться на рынке.

Компании чаще всего в области оплаты труда используют политику, которая предусматривает сочетание фиксированной и переменной частей заработной платы.

Вознаграждением для персонала являются не только заработка плата и различные бонусы. Также существуют различные дополнительные льготы: оплаченные отпуска, оплата больничных, медицинское страхование, пенсионное обеспечение, субсидирование предприятиями питания, выдача ссуд с пониженнной процентной ставкой, оплата детских учреждений, предоставление юридических услуг, программы физического оздоровления, культурные мероприятия, оплата обучения. Например, в США дополнительные льготы составляют в среднем 40% всей зарплаты сотрудника. При установлении льгот используется традиционный подход – одинаковые льготы имеют работники одного уровня. В приложении 8 приводятся характеристики систем оплаты труда в американских, европейских и японских компаниях.

Для организации важно регулярно анализировать и пересматривать систему оплаты труда и программы льгот. Уровень оплаты труда должен постоянно повышаться и быть сопоставим с конкурентами, льготы должны быть тщательно продуманы, так как именно они часто определяют окончательное решение сотрудника о выборе компании. Для обеспечения реализации целей и стратегии компании особое значение приобретает способность руководителей набирать, удерживать и мотивировать своих сотрудников.

## 2.4. Профессиональная ориентация и адаптация

Профессиональная ориентация и адаптация представляет собой процесс подготовки нового сотрудника к выполнению производственных функций, решению новых задач, развитию новых компетенций.

Во время найма с будущим сотрудником необходимо провести собеседование об эффективности работы, обучить трудовым навыкам (даные вопросы более полно рассмотрены в гл. 3), а также предоставить полную информацию о компании.

В настоящее время огромную роль играет не только содержание работы, организация управления и набор критериев, применяемых в процессе принятия решения, но и реальная корпоративная культура.

У любой организации со дня ее создания формируется своя внутренняя атмосфера, своя культура. Умелое управление организационной культурой может стать серьезным конкурентным преимуществом компании. Являясь воплощением миссии фирмы, она регламентирует все формы коммуникации компаний – как внутри фирмы, так и за ее пределами.

Организационная культура – это система материальных и духовных ценностей, проявлений, взаимодействующих между собой, присущих

## 2.4. Профессиональная ориентация и адаптация

данной компании, отражающих ее индивидуальность и восприятие человека внутри компании, проявляющиеся в поведении, взаимодействии. Корпоративная культура является системой общих ценностей и взглядов, разделяемых большинством сотрудников.

Организационная культура – это среда, социальная составляющая, которая существует внутри организации и пронизывает все отношения между сотрудниками. На нее влияют многие факторы: история развития конкретной организации, традиции, люди, которые в ней работают.

Без формирования организационной культуры процесс управления фирмой становится стихийным и, как следствие, неуправляемым. Соответственно для реализации целей и стратегии компании должна быть создана определенная культура.

Элементами организационной культуры являются внутренние и внешние факторы. Внешние факторы – это репутация и бренд компании, которые составляют корпоративную культуру, внутренние – непосредственный распорядок, принятый в компании, например общение с руководством, проведение совместных праздников и других мероприятий, не связанных с выполнением обязанностей.

Соблюдение корпоративных норм – это эффективный метод снижения издержек, стабилизации отношений внутри компании.

Организационная культура – это набор общих, незыблемых, неформализованных положений, которых придерживаются члены группы и которые определяют восприятие, анализ и реакцию членов группы на различные формы внешней среды. Это определение подчеркивает три главных аспекта организационной культуры. Во-первых, организационная культура перенимается всеми новыми сотрудниками в процессе социализации. Во-вторых, организационная культура влияет на поведение сотрудников на работе. И в-третьих, организационная культура работает на двух уровнях. Каждый уровень отличается как своей очевидностью, так и устойчивостью к изменениям.

На более очевидном уровне культура представлена визуальной атрибутикой: аббревиатуры, стиль одежды, награды, истории и мифы об организации, ритуалы и церемонии, процесс социализации сотрудников, классовые различия и т. д. Этот уровень также включает в себя и манеру поведения людей и групп.

Например, компания PeopleSoft была известна крайне неформальной и высокоразвитой корпоративной культурой. Сотрудники компании работали по 70 часов в неделю не только за опционы. Дополнительную награду сотрудники получали в виде анекдотов и «фирменных» жаргонных слов, используемых внутри компании: так сотрудники имелись PeoplePeople, обедали они в PeopleSnacks, а получали они PeoplePounds.

На втором, менее заметном уровне культура отражает ценности и убеждения, разделяемые всеми членами организации. Эти ценности обычно долго остаются в силе, и они крайне устойчивы к изменениям.

Визуальную атрибутику сменить намного проще, чем другие, менее очевидные аспекты организационной культуры.

Каждый уровень культуры оказывает влияние на другой. К примеру, если компания действительно высоко ценит качественное обслуживание, сотрудники компании, вероятнее всего, станут намного оперативнее отвечать на жалобы клиентов. Вполне может сложиться и противоположная связь: сотрудники станут ценить качественное обслуживание, основываясь на своем опыте работы с клиентами.

Основу организационной культуры составляют ценности и убеждения внутри организации. Они также играют ключевую роль в определении этики. Ценности – это понятия или убеждения, относящиеся к желаемым моделям поведения, превосходящим обстоятельства, выбору или оценке поведения и событий, ранжированные по относительной важности. Важно различать преследуемые и реализуемые ценности.

Преследуемые ценности – детально описанные и закрепленные ценности, к обладанию которыми стремится организация. В новой небольшой компании они обычно устанавливаются учредителем, а в большой – высшим руководством. Реализуемые ценности, напротив, отражают те ценности и нормы, которые в действительности можно наблюдать в поведении сотрудников. Например, компания может объявить, что целостность является для нее преследуемой ценностью. Если сотрудники в действительности демонстрируют целостность, то эта ценность становится реализуемой, т. е. поведение сотрудников изменилось вследствие провозглашения этой ценности. Если же сотрудники не воспринимают это нововведение, то эта ценность становится просто утверждением, не оказывающим никакого влияния на поведение сотрудников. Разница между преследуемыми и реализуемыми ценностями чрезвычайно важна, так как она может в значительной мере влиять на организационную культуру и взаимоотношения сотрудников.

Влияние ценностей организации на ее культуру отражено в табл. 2.4.1, где представлена типология организационных ценностей, основанная на различных видах системы вознаграждений и системы управления. Система вознаграждений в целом отражает позицию организации относительно того, как должны распределяться вознаграждения. Справедливая система заключается в том, что вознаграждения распределяются в долях, пропорциональных вкладу каждого из сотрудников. В эгалитарной (уравнительной) системе, напротив, вознаграждение получает каждый сотрудник вне зависимости от размера его личного вклада. Система управления отражает позицию организации относительно того, как должны разделяться и распределяться власть и полномочия работников. Это

## 2.4. Профессиональная ориентация и адаптация

полностью соответствует утверждению, что успех организации частично зависит от того, насколько работники преданы своим организациям.

Таблица 2.4.1

### Типология организационных ценностей

		Централизованная власть	Децентрализованная власть
Система управления			
Справедливая Система вознаграждения	Элитарная	Нежелательные ценности	Предпочитаемые ценности
		Власть	Награда за работу
Эгалитарная	Меритократическая <sup>1</sup>	Взаимодействие	Взаимодействие
		Участие	Участие
Справедливая Система вознаграждения	Тоталитарная	Лояльность	Лояльность
		Объединение	Объединение
Эгалитарная	Коллегиальная	Нежелательные ценности	Предпочитаемые ценности
		Власть	Власть
Справедливая Система вознаграждения	Меритократическая <sup>1</sup>	Награда за работу	Награда за работу
		Лояльность	Лояльность
Эгалитарная	Тоталитарная	Объединение	Объединение

Источник: Kabanoff B., Holt J. Changes in the Espoused Values of Australian Organizations 1986–1990 // Journal of Organizational Behavior. 1996. May. P. 201–219.

Организационная культура выполняет в компании несколько функций: делится с сотрудниками частичкой компании, поощряет лояльность сотрудников, укрепляет устойчивость социальной системы, помогает сотрудникам в осознании их окружения.

Каждая организация формирует свою собственную внутреннюю культуру. Исследователи пробовали определить различные типы организационной культуры, пытаясь выяснить ее взаимосвязь с эффективностью организации. К такому исследованию их подтолкнула мысль

<sup>1</sup> Система, при которой власть получают самые достойные.

о том, что некоторые типы культур являются намного эффективнее остальных. К сожалению, исследование не привело к созданию единой, общепринятой типологии культурных стилей. Существуют различные подходы к определению типа организационной культуры компании.

Один из них базируется на том, что существует три основных типа организационной культуры: конструктивный, пассивно-оборонительный и агрессивно-оборонительный, причем каждый тип ассоциируется с разным набором нормативных положений. Нормативные положения являются выражением метода, показывающего, каким образом члены какой-либо группы или организации должны выполнять свою работу и взаимодействовать с другими.

Конструктивный тип культуры предполагает активное взаимодействие сотрудников и работу над заданиями и проектами в такой манере, которая в наибольшей степени будет удовлетворять их потребности в личном росте и развитии. Такой тип культуры преследует нормативные положения, связанные с достижением, саморазвитием, взаимной поддержкой и дружескими отношениями.

В пассивно-оборонительном типе культуры, напротив, сотрудники должны взаимодействовать друг с другом таким образом, чтобы не подвергать опасности свою работу. Такой тип культуры преследует иные нормативные положения, связанные с одобрением, соблюдением правил, зависимостью и избежанием конфликтов.

В компаниях с агрессивно-оборонительным типом организационной культуры предполагается, что сотрудники должны решать задачи, применяя усилия для защиты своего статуса и обеспечения своей безопасности. Для этого типа культуры наиболее характерны следующие нормативные положения: оппозиционность, сила, конкуренция и совершенствование.

Несмотря на то что организация может в целом соответствовать одному культурному типу, некоторые внешние признаки и нормативные положения могут быть заимствованы из других. Исследование показывает, что в организациях вполне могут существовать функциональные, иерархические, географические, социальные субкультуры и контркультуры. Для менеджеров важно понять, что конфликт между субкультурами может осложнить работу всей организации.

Крупные компании для более эффективной адаптации новых сотрудников разрабатывают официальные программы (кодексы поведения) для формирования нужной корпоративной культуры, в которых рассматриваются имидж корпорации, индивидуальные достижения сотрудников, способы вознаграждения, система управления.

Кодексы поведения первыми приняли крупные американские корпорации в конце 70 – начале 80-х годов прошлого века, следуя правилам, разработанным Международной торговой палатой. Эти доку-

## 2.4. Профессиональная ориентация и адаптация

менты определяли основные принципы честного поведения работника, его отношения с государственными чиновниками в целях предотвращения формирования коррумпированной среды.

В настоящее время в кодексе поведения обычно указываются нормы поведения, которыми должны руководствоваться служащие, описывается система управления компанией, и они используются как справочный материал для сотрудников компании (примеры кодексов приведены в конце издания (стр. 192–204). Добровольный кодекс поведения не может заставить отдельных лиц действовать в соответствии с установленными требованиями, если они сами этого не захотят.

Некоторые программы или кодексы поведения имеют статус полу-публично-правовых актов, несмотря на то что они разработаны частными компаниями. Например, в банковской сфере, где кодексы подготовлены с особой тщательностью, существуют кодексы поведения для бухгалтеров и адвокатов.

Крупным российским компаниям, появившимся в последнее десятилетие, пришлось создавать свои традиции и культуру. Советские традиции остались в прошлом, а вместо них ничего не появилось. Начиная с 2000 года они пришли к выводу о необходимости направленного воспитания у персонала чувства принадлежности к единой компании.

Пионером внедрения практики управления корпоративной культурой явилась компания «ЮКОС». В 2001 году данная компания издала Справочное руководство сотрудника, которое представляет собой своеобразный справочник и пособие для вновь принятых на работу.

В настоящее время в России принятию специальных кодексов корпоративного поведения уделяется особое внимание. Федеральной комиссией по рынку ценных бумаг (ФКЦБ) был разработан российский кодекс корпоративного поведения. Данный кодекс – свод рекомендаций, адресованных компаниям с числом акционеров 1000 и более.

Российский кодекс, как и кодексы большинства стран, имеет не нормативный, а рекомендательный характер. Выполнение содержащихся в нем положений не будет контролироваться ФКЦБ. Применение кодекса должно быть добровольным.

В ноябре 2002 года ФКЦБ изменила правила допуска ценных бумаг к обращению на российских биржах. Бумагам компаний, не внедривших у себя кодекс корпоративного поведения, угрожает делистинг. Все организаторы торговли должны будут проверять, следует ли эмитент положениям кодекса.

ФКЦБ рекомендует по возможности внедрять положения данного кодекса во всех фирмах независимо от их размера и оборота, принимая во внимание специфику каждой конкретной компании и региона.

Крупнейшие российские компании, такие как Сибнефть, РАО «ЕЭС», ЮКОС, ЛУКОЙЛ и проч., уже разработали собственные кодексы корпоративного поведения.

Специалисты по корпоративной культуре появились во многих крупных российских компаниях – прежде всего в структурах, объединяющих разнoproфильные предприятия, которые работают во многих регионах России. В этих компаниях специалисты такого профиля, как правило, входят в состав кадровых подразделений компаний. Однако круг их обязанностей намного шире, чем у работников отдела кадров. Они отвечают за выработку политики компании по управлению человеческими ресурсами, взаимодействуют со всеми подразделениями фирмы. К числу таких подразделений относятся отделы информационного обеспечения, по связям с общественностью, социальной политики и проч. Однако за адаптацию своих сотрудников отвечает линейный руководитель.

Составление кодексов корпоративного поведения в каждой компании помогает избежать так называемую проблему необоснованных ожиданий, поскольку сотрудник уже при найме может ознакомиться с обычаями и требованиями, предъявляемыми компанией к своим работникам.

Добровольный кодекс поведения может сыграть важную роль в разработке корпоративной этики.

Создание организационной культуры компании необходимо не только для облегчения адаптации сотрудника на новом месте, а также для эффективного управления конфликтами.

В любой организации постоянно сталкиваются интересы отдельных личностей и групп, что может привести к возникновению конфликтной ситуации и создать серьезную угрозу эффективной деятельности организации. Конфликты являются неотъемлемой частью общественной жизни и представляют собой естественное событие, даже если не всегда превращаются в сражение. Достаточно отметить, что примерно 70–80% своего рабочего времени руководитель находится под воздействием скрытых и явных противоречий, игнорирование которых может привести к конфликтам, а участие в конфликтных ситуациях занимает до 20% рабочего дня менеджера.

В то же время организации, в которых отсутствуют конфликты, по всей видимости, обречены на угасание. Конфликты порождают ответственность, решимость и неравнодушие. Будучи распознаны и поняты, они могут стимулировать улучшение отношений между людьми. В отсутствие конфликтов люди редко осознают и решают свои проблемы.

Выделяются различные виды конфликтов в зависимости от количества и уровня их участников, характера влияния на деятельность орга-

## 2.4. Профессиональная ориентация и адаптация

низации, характера и количества причин их возникновения, содержания и т. д.

Серьезной проблемой, с которой сталкиваются организации в процессе управления человеческими ресурсами, являются межличностные конфликты, так как они оказывают значительное влияние на человеческие эмоции и поведение людей. Чаще всего менеджеры, конфликтующие со своими подчиненными, начальниками или коллегами, склонны искать причину этого в особенностях характера или каких-либо изъянах другой стороны. Однако это не всегда так. К причинам возникновения межличностных конфликтов помимо индивидуальных различий можно отнести несовместимость ролей; дефицит информации; стресс, обусловленный окружающей средой. Например, ролевой конфликт может возникнуть, когда, с одной стороны, компания стремится сократить запасы готовой продукции с целью сокращения затрат, а с другой стороны, с целью увеличения доходов стремится увеличить объемы продаж. В этом случае роли менеджера по производству и менеджера по продажам, функции и задачи которых взаимозависимы, в ряде случаев оказываются несовместимыми: может сложиться такая ситуация, когда покупателям подтверждают такие сроки поставки, которые невыполнимы из-за низкого уровня товарных запасов, поддерживаемых производственным отделом.

Межгрупповые конфликты возникают тогда, когда сотрудники, принадлежащие к одной группе, взаимодействуют коллективно или индивидуально с другой группой или ее членами в соответствии с тем, что диктует им групповая принадлежность. Круг людей, включающий «нас» (позиция внутри группы), исключает «их» (позиция за пределами группы). Таким образом, сам опыт образования групп может способствовать внутригрупповой пристрастности и конфронтации между различными группами. Острые конфликты часто разгораются из-за работы, поощрений и наград и т. д. В основе межгруппового конфликта лежит борьба за ресурсы, взаимозависимость задач, неопределенность в сфере полномочий, борьба за статус. Например, группы внутри организации могут соперничать друг с другом из-за бюджетных средств, помещений, персонала и т. д.

Не существует единой точки зрения относительно роли конфликта в современной организации. Нельзя утверждать, что все конфликты деструктивны. Если конфликт не выходит из-под контроля, он может быть полезен для организации. В то же время слишком высокий уровень конфликта угрожает эффективности работы организации.

Причиной возникновения конфликта в организации могут стать индивидуальные характеристики человека, ситуационные условия, структурные факторы. Например, люди с большими амбициями больше внимания уделяют индивидуальным успехам, что в определенных

ситуациях может привести к разногласиям с коллегами по работе. Кроме того, возникновение конфликта более вероятно в ситуации, когда степень взаимодействия сторон велика. Различия между подразделениями компании, осуществляющими основные и вспомогательные виды деятельности, также могут привести к возникновению разногласий.

В случае возникновения конфликтной ситуации люди реагируют на нее по-разному. Одна из сторон может подчиниться другой или стороны могут найти компромиссное решение. Кто-то будет стремиться избежать конфликта, а кто-то, наоборот, приложит все силы для защиты своих интересов даже в ущерб интересам окружающих. Возможно, что стороны выразят стремление к сотрудничеству, заявив о готовности понять противоположную точку зрения при соблюдении своих интересов.

Поскольку менеджеры по управлению человеческими ресурсами неизбежно работают в условиях конфликтов, имеющих различный характер, они вынуждены ими управлять. Управление конфликтом предполагает активное участие руководителя в разрешении конфликтной ситуации. Неспособность менеджеров управлять конфликтом может привести к катастрофическим последствиям. Конфликты способны вызвать у сотрудников чувство отчуждения, отрицательно повлиять на эффективность их работы.

В силу того что в основе конфликтов лежат различные причины, а сами конфликты играют как отрицательную, так и положительную роль в деятельности организации, то и стратегии их разрешения формулируются в зависимости от сложившейся ситуации.

Некоторые конфликты могут оказаться крайне полезными для повышения эффективности деятельности организации в результате осознания имеющихся проблем и творческого поиска альтернативных путей решения. Хотя отсутствие конфликта может оказаться благотворным в краткосрочном плане, в долгосрочной перспективе такая ситуация может привести к негативным последствиям для организации. В частности, полное отсутствие конфликта является причиной того, что одна из групп начинает оказывать очень сильное влияние на другую. В этом случае управление конфликтом подразумевает не его разрешение, как в отношении иррационального конфликта, а создание менеджерами условий для его возникновения. Например, менеджер может создать условия для зарождения выгодного для организации конфликта, умело используя коммуникационные каналы организации. В формальные каналы передачи информации можно специально заложить такую информацию, которая способна породить различного рода вопросы, переоценку целей и путей их достижения или конфронтацию между отдельными группами организации. Тревожная информа-

## 2.4. Профессиональная ориентация и адаптация

мация (например, предполагаемое сокращение бюджета) может стимулировать рациональный конфликт в том или ином подразделении и повысить результативность его деятельности. В то же время надо с особой тщательностью подходить к подготовке распространяемой информации, так как информация, воспринятая сотрудниками как угрожающая, может оказаться на них прямо обратное воздействие: они потеряют интерес к работе из-за неуверенности в завтрашнем дне, а организация лишится квалифицированных специалистов, которые уйдут в другие компании.

Для оживления деятельности организаций, пораженных стагнацией, часто используется наем или перевод специалистов, взгляды, ценностные установки и опыт предшествующей работы которых отличаются от подобных характеристик членов существующей группы. Это делается для того, чтобы обеспечить разнообразие точек зрения по оценке различных проблем.

Для стимулирования возникновения и развития конфликта используются и другие методы.

Управление рациональным конфликтом – сложная задача для любого менеджера, так как возникший по его инициативе конфликт в любой момент может выйти из-под контроля и превратиться в иррациональный. Для урегулирования иррациональных конфликтов используются различные средства и методы.

В частности, для снижения уровня конфликта организация может перераспределить имеющиеся ресурсы. Например, на одном из заводов из-за постоянных споров между отделом обслуживания и ремонта оборудования и производственными отделами развивался иррациональный конфликт. Руководство решило упразднить отдел обслуживания, а его сотрудников распределить по производственным отделам. Такое решение по перераспределению ресурсов способствовало решению проблемы.

Кроме того, в преддверии серьезных изменений в деятельности компании очень полезна горизонтальная ротация кадров, так как новые проекты, программы реорганизации могут явиться причиной возникновения конфликтов. Вертикальная же ротация, т. е. перемещение вверх и вниз по служебной лестнице, рассматривается как один из способов, позволяющих менеджерам ближе познакомиться с функциями и содержанием деятельности своих подчиненных, что также в перспективе ведет к снижению уровня конфликта.

Резко сокращает возможность возникновения конфликтных ситуаций развитая система поощрений сотрудников.

Многие организации осуществляют программы подготовки, в процессе которых сотрудники учатся предвидеть, предотвращать конфликты и справляться с конфликтными ситуациями. Им предоставляется

возможность освоить различные методы и способы разрешения конфликтов и выработать свой собственный стиль реакции на конфликтные ситуации.

Одним из самых эффективных методов управления иррациональными конфликтами является метод, связанный с воздействием на человеческий фактор. Он нацелен на устранение причин или причины, вызывающей конфликт, и на изменение отношений вовлеченных в конфликт людей. Хотя указанный метод отличается высокой степенью сложности, он концентрируется на выявлении и локализации причины конфликта. Несмотря на высокую стоимость, этот метод является наиболее предпочтительным, так как действует в долгосрочной перспективе и тесно связан с развитием организации.

Разрабатывая кодексы корпоративного поведения и стратегии управления человеческими ресурсами, организации используют и другие методы разрешения конфликтных ситуаций<sup>1</sup>.

В настоящее время организационная культура стала неотъемлемой частью преуспевающих компаний. Более того, чем сильнее культура и чем точнее она ориентирована на рынок, тем меньше нужды в стандартах поведения, описаниях процедур и действий, организационных схемах и других правилах. В таких компаниях сотрудники, занимающие любую должность, знают, как себя вести в любой ситуации.

### **ВОПРОСЫ ДЛЯ ПОВТОРЕНИЯ И ОБСУЖДЕНИЯ**

- Перечислите основные этапы планирования человеческих ресурсов. Дайте краткую характеристику каждого этапа.
- Для чего проводится обзор рынка труда?
- Как в компаниях проводится анализ работ/должностей?
- Перечислите основные функции должностной инструкции. Какие требования предъявляются к ее составлению?
- Что представляет собой процесс подбора персонала? Какую роль в этом процессе играет отдел по управлению человеческими ресурсами?
- Какие типы людей вы можете выделить согласно решетке Майерс – Бриггс? Учитывая основные аспекты данной теории, каким образом следует подходить к вопросу формирования рабочих групп в организации?
- Какие методы отбора вы знаете? Перечислите недостатки каждого метода.
- Как проводится собеседование с кандидатом на должность?
- Каковы основные цели системы компенсации сотрудников?

<sup>1</sup> Подробнее см.: Зайцев Л. Г., Соколова М. И. Организационное поведение: Учебник. М.: Экономистъ, 2004.

## 2.4. Профессиональная ориентация и адаптация

- Какие методы оплаты труда вы можете выделить? Для чего компании используют системы льгот?
- Какие факторы необходимо учитывать при определении системы оплаты труда?
- Как обеспечить эффективную адаптацию сотрудника в организации?
- Какие виды конфликтов в организации вы знаете? Следует ли избегать конфликтов? Можно ли ими управлять?
- Что такое организационная культура компании? Может ли она стать эффективным инструментом управления? Почему?

# Глава 3 | Развитие человеческих ресурсов

## 3.1. Мотивация персонала

В основе политики развития трудовых ресурсов лежат принципы мотивации. Руководители воплощают свои решения в дела, применяя на практике основные принципы мотивации. В связи с возрастанием в настоящее время роли и значения человеческого фактора нельзя не учитывать закономерностей человеческого поведения и связанной с этим мотивации. В современных условиях при поиске путей повышения эффективности функционирования организации смещение акцентов происходит в сторону конкретного человека.

Высшее искусство руководителя – досконально разобраться в человеке, понять, что он любит, поскольку, как ни странно, большинство людей не имеют ни малейшего представления о том, к какому виду деятельности они более склонны и в чем состоит их особый дар. Когда человек занимается любимым делом, он доволен и счастлив, а если все спокойны, радостны и приветливы, это создает в компании особую атмосферу. Задачей каждого менеджера является создание мотивации для сотрудников, чтобы они работали больше и лучше, при этом мотивация, относясь к ментальному состоянию человека, определяет основу его поведения, формирует ограничительные барьеры поведения.

Обычно под термином «мотивация» понимают совокупность побудительных сил человеческой деятельности, как осознаваемых, так и не осознаваемых самим человеком. Мотивация – это понятие, используемое для объяснения последовательности поведенческих действий, направленных на определенную цель, которая может меняться в зависимости от различных обстоятельств, ситуаций. В понятие «мотивация» входят вопросы активизации, управления и реализации целенаправленного поведения человека. Мотивация отвечает на вопрос, зачем так, а не иначе поступает данный человек. Это прямым образом относится и к конкретному руководителю, участвующему в управлении. Мотивация – это процесс, начинающийся с физиологической или психологической нехватки или потребности, которая активизирует поведение или создает побуждение (мотив), направленное на достижение определенной цели или вознаграждения. Потребности создают побуждения, нацелен-

ные на получение вознаграждения, в чем и заключена основа мотивации. На рис. 3.1.1 приведена модель мотивации поведения через потребности и их удовлетворение.



Рис. 3.1.1. Модель мотивации поведения через потребности

Учет мотивационных особенностей поведения имеет важнейшее значение для повышения эффективности деятельности руководителей, работающих коллективов, а также целых организаций. Упрощенное понимание проблемы мотивации долгое время укладывалось в рамки односторонних теорий, что приводило ученых к неудачам. В настоящее время существуют различные теоретические направления в области трудовой мотивации.

Современные теории мотивации можно разделить на две категории: содержательные и процессуальные.

Содержательные теории мотивации в первую очередь стараются определить потребности, побуждающие людей к действию, особенно при оценке объема и содержания работы. Они изучают причины мотивированного поведения, т. е. то, что его вызывает. Данные теории объясняют поведение с точки зрения потребностей, рассматривают факторы, толкающие людей на какие-либо шаги. Кто-то предпринимает определенные действия из-за более высокого оклада, кто-то – из-за потребности власти.

Наиболее известными из них являются: иерархия потребностей А. Маслоу, теория «достижения/власть» Д. МакКлеланда, двухфакторная модель Ф. Герцберга, модель ERG К. Альдерфера (рис. 3.1.2).

За исключением возможного применения следствий из теории Ф. Герцберга для проектирования рабочего места, содержательные теории не могут быть непосредственно перенесены в реальную практику управления человеческими ресурсами. Тем не менее каждая из этих тео-

рий дает менеджерам определенное понимание поведения человека и его деятельности.



Рис. 3.1.2. Модели человеческих потребностей

Процессуальные теории являются более современными теориями мотивации. Они основываются в первую очередь на том, как ведут себя люди с учетом их восприятия и познания жизни. В них анализируется то, как человек распределяет усилия для достижения различных целей и как выбирает конкретный вид поведения. Процессуальные теории не оспаривают существование потребностей, но считают, что поведение людей определяется не только ими, а является также функцией его восприятия и ожиданий, связанных с данной ситуацией, и возможных последствий выбранного типа поведения.

Наибольшее распространение получили процессуальные теории подкрепления, ожидания, справедливости, комплексная теория.

В основе теории подкрепления лежат многочисленные исследования, среди которых важное место занимают работы Б. Скиннера и Альберта Бандуры.

Теория подкрепления базируется на принципе модификации организационного поведения, обозначающем систематическое поощрение (подкрепление) желательного поведения и неподкрепление или наказание нежелательного поведения.

Поощрение (подкрепление) – очень важный принцип обучения. В некотором смысле мотивация является внутренней причиной поведения, а подкрепление – внешней. Таким образом, позитивное подкрепление – это все, что увеличивает силу отклика, т. е. ответную реакцию на стимул, либо вызывает повторение поведения, предшествовавшего подкреплению. Без подкрепления нет никакой измеримой модификации поведения.

### Модели человеческих потребностей

Некоторые события могут явиться **негативным подкреплением** в случае, если его устранения после отклика повышает частоту нужного отклика.

**Наказание** – последствия определенного поведенческого отклика. Применение наказания обычно дает установку не делать чего-то. Это достаточно противоречивый метод модификации поведения. Некоторые специалисты считают, что наказание противоположно поощрению и настолько же эффективно для изменения поведения. Другие же считают наказание плохим методом обучения, так как его результаты не столь предсказуемы, влияние его менее постоянно, а кроме того, наказание может сопровождаться негативным отношением работника к наказавшему его руководителю и выполняемой деятельности. Тем не менее в ситуациях, когда издержки ненаказуемости перевешивают преимущества, наказание может явиться единственным правильным решением. Наказание использовалось и будет использоваться как метод изменения поведения.

Проведенные исследования показали, что в компаниях, ориентирующихся на модификацию организационного поведения, типы поведения, связанные с качеством продукции, безопасностью труда и др., улучшаются чаще, чем в других компаниях.

Теория ожиданий уходит своими корнями в концепции Курта Левина и Эдуарда Толмена, касающиеся процесса познания, а также в концепции выбора поведения и полезности классической экономической теории. Однако первым теорию ожидания применительно к трудовой мотивации сформулировал Виктор Врум. В отличие от большинства критиков содержательных теорий он предложил свою теорию ожидания как альтернативу, считая, что содержательные модели не дают адекватного объяснения сложным процессам мотивации.

Теория ожиданий базируется на положении о том, что наличие активной потребности не является единственным необходимым услови-

ем мотивации человека на достижение определенной цели. Человек должен надеяться на то, что выбранный им тип поведения действительно приведет к удовлетворению или приобретению желаемого.

При анализе мотивации к труду теория ожидания подчеркивает важность трех взаимосвязей: затраты труда – результаты; результаты – вознаграждение; вознаграждение – валентность (удовлетворенность вознаграждением). Ожидания в отношении затрат труда и результатов – это соотношение между затраченными усилиями и полученными результатами.

Ожидания в отношении результатов и вознаграждений – это ожидания определенного вознаграждения или поощрения в ответ на достигнутый уровень результатов.

Третий фактор, определяющий мотивацию в теории ожидания, – это валентность или ценность поощрения или вознаграждения. Валентность – это предполагаемая степень относительного удовлетворения или неудовлетворения, возникающая вследствие получения определенного вознаграждения. При соответствии вознаграждения труда ожиданиям человека растет удовлетворение.

Однако существует и обратный процесс. Неудовлетворенность является результатом неправильной организации поощрения и других элементов мотивационного процесса. Проведенные исследования показывают, что текучесть кадров, переход на другую работу, жалобы, предложения, опоздания являются ответом на неудовлетворение трудом. Работники по-разному реагируют на неудовлетворение в зависимости от ситуации. Служащие, имеющие более тесные связи с компанией (срок работы, специальная подготовка), конструктивно подходят к решению данного вопроса. Они вносят предложения, обсуждают причины сложившейся ситуации или ожидают перемен. Другие же увольняются или начинают пренебрежительно относиться к работе.

Валентность будет положительной, если человек из двух вариантов – добиваться результата и не добиваться – выбирает первый. Валентность равна нулю, если человек равнодушно относится к результату. Отрицательная валентность отмечается в том случае, если человек предпочитает не добиваться результата.

Для эффективной мотивации менеджер должен установить твердое соотношение между достигнутыми результатами и вознаграждением. В связи с этим стоит давать вознаграждение только за эффективную работу.

Следует помнить, что работники сумеют достичь уровня результативности, требуемого для получения ценного вознаграждения, если делегированный им уровень полномочий, их профессиональные навыки достаточно высоки для выполнения поставленной задачи.

Модель ожиданий заставляет менеджеров задуматься о том, как про текает в сознании их подчиненных процесс мотивации. Модель основывается на допущении, что просто поощрений и наказаний недостаточно для инициации желаемых действий работников. Сотрудник – думающая личность, поведение которой детерминируется убеждениями, восприятием и вероятностными оценками. Основная причина, почему модель Врума стала значимой современной моделью трудовой мотивации, заключается, скорее всего, в том, что она не прибегает к упрощению, в отличие от содержательных теорий мотивации.

С другой стороны, теория ожидания, признавая сложность процесса мотивации, остается очень сложной для понимания и практического применения. Много трудностей встречается при определении параметров модели. В частности, теория ожидания как теория процесса не указывает, какие результаты приемлемы для данной личности в определенной ситуации.

Лиман Порттер и Эдвард Лоулер разработали комплексную процессуальную теорию мотивации, исходя из предпосылки, что мотивация, удовлетворенность и исполнительность представляют собой отдельные переменные и взаимодействуют иначе, чем принято считать. В их модели, показанной на рис. 3.1.3, фигурируют пять переменных: затраченные усилия, восприятие, полученные результаты, вознаграждение, степень удовлетворения, что в основном соответствует модели Врума. Однако существенным является то, что согласно комплексной процессуальной теории мотивации усилие (энергия или мотивация) непосредственно не приводит к повышению производительности. Эта связь опосредована способностями, чертами характера и представлением работника о своей роли, т. е. достигнутые результаты зависят от приложенных сотрудником усилий, его способностей и характерных особенностей, а также осознания им своей роли. Уровень приложенных усилий будет определяться ценностью вознаграждения и степенью уверенности в том, что данный уровень усилий действительно повлечет за собой вполне оправданный уровень вознаграждения. Один из наиболее важных выводов состоит в том, что результативный труд ведет к удовлетворению. Это прямо противоположно тому, что думает на сей счет большинство менеджеров.

Согласно теории справедливости, разработанной Стейси Адамсом, люди стремятся поддерживать «хорошие отношения с другими и исправлять их, делая равными». Они заинтересованы, чтобы их усилия и работа оплачивались так же, как и других сотрудников. В отличие от иных теорий данная рассматривает мотивацию с точки зрения сравнения между людьми.

Эта теория использует четыре важных параметра.

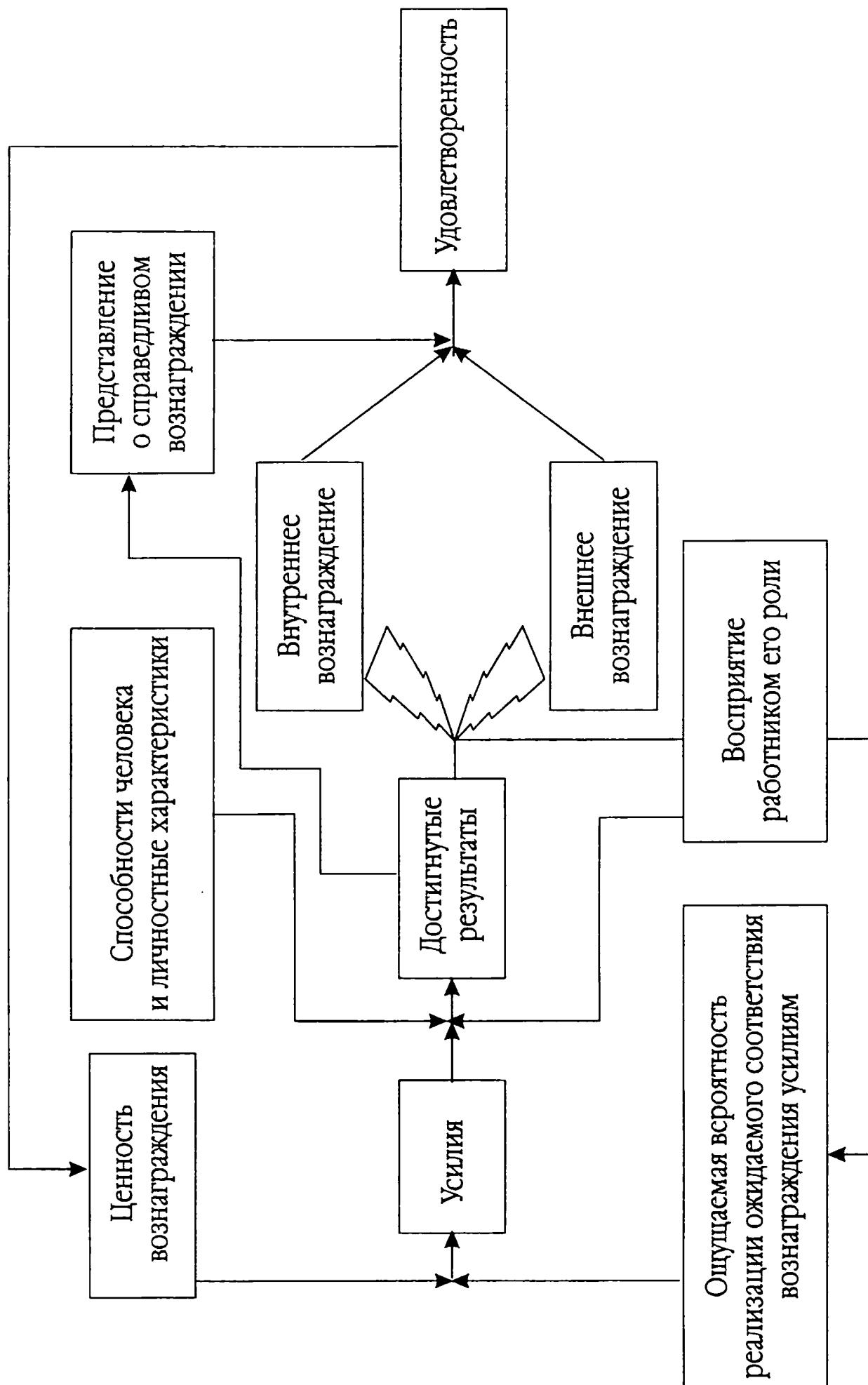


Рис. 3.1.3. Мотивационная модель Портера - Лоулера

1. Личность – человек, воспринимающий справедливость и несправедливость.
2. Вклад – разнообразные элементы, которые человек привносит в выполнение работы (его умения, опыт, навыки, возраст, национальность и т. д.).
3. Результат – то, что человек ожидает получить от своего труда.
4. Эталон для сравнения – любой человек или группа людей, с которыми сотрудник сравнивает свой вклад и результаты.

Теория справедливости утверждает, что люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и соотносят его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу. Если сравнение указывает на несправедливость, т. е. человек считает, что его коллега получил за такую же работу большее вознаграждение, у него возникает психологическое напряжение. В этом случае необходимо исправить положение и мотивировать этого сотрудника.

Основной вывод теории справедливости для практики управления состоит в том, что до тех пор, пока люди не начнут считать, что они получают справедливое вознаграждение, они будут стремиться уменьшать интенсивность труда. В некоторых организациях пытаются решить проблему возникновения у сотрудника чувства несправедливой оценки его труда путем сохранения сумм выплат в тайне. К сожалению, это не только трудно сделать технически, но и заставляет людей подозревать несправедливость там, где ее на самом деле нет. Кроме того, если сохранять размеры заработков сотрудников в тайне, то (как это следует из теории ожидания) организация рискует потерять положительное мотивационное воздействие роста заработной платы, связанное с продвижением по службе.

Проведенные исследования, имевшие своей целью проверить обоснованность данной теории, дали достаточно материала в ее поддержку. Основная проблема теории Стейси Адамса состоит в идентификации менеджерами оценки работниками их трудового вклада и результатов, определении референтных групп и характеристике восприятия сотрудником затраченных усилий и полученного вознаграждения.

Помимо рассмотренных теорий мотивации, исследования поведения людей в организации привели к возникновению иных теорий и моделей, таких как модель саморегулирования, теория постановки целей, теория атрибуции, теория контроля, теория представительства и др.

Итак, мотивация является деятельностью менеджеров, имеющей целью активизировать людей, работающих в организации, и побудить их эффективно трудиться для выполнения целей, поставленных в планах. Менеджерам необходимо знать, какие потребности движут людьми,

коллективом, они обязаны стараться их формировать. Осуществляя функцию мотивации, руководители должны постоянно воздействовать на факторы результативной работы членов трудового коллектива. Для этого осуществляется их экономическое и моральное стимулирование, обогащается само содержание труда и создаются условия для проявления творческого потенциала работников и их саморазвития. К основным методам стимулирования в первую очередь относятся:

- разнообразие работы по содержанию;
- рост и расширение профессиональной квалификации работающих;
- удовлетворение от полученных результатов;
- повышение ответственности;
- возможности проявления инициативы и осуществления самоконтроля и т. д.

В настоящее время зачастую решающими при выборе места работы и составлении впечатления о нем становятся нефинансовые вознаграждения. Высокую оплату труда могут предложить многие компании. Но высокая производительность труда часто зависит от того, будет ли эта оплата поддерживаться нематериальными факторами вознаграждения. Существует большое количество нематериальных вознаграждений, однако общепризнанной классификации таких вознаграждений не существует. Рассмотрим используемые наиболее часто.

- **Льготы, связанные с графиком работы.** Сюда относятся: оплата нерабочего времени сотрудника (праздничные дни, отпуск, период временной нетрудоспособности и т. д.), предоставление сотрудникам гибкого графика работы. Многими компаниями используется система, которая получила название «банк нерабочих дней». Сотруднику предоставляется некоторое количество дней в году, которые он может не работать. Таким образом, он получает возможность пользоваться нерабочими днями по своему усмотрению или же удлинить свой отпуск. Данная система позволяет эффективно регулировать количество отгулов сотрудников.
- **Материальные нефинансовые вознаграждения:** подарки от фирмы ко дню рождения, праздникам, по случаю рождения ребенка и т. д., а также скидки на приобретение продукции фирмы, выдача ссуд по льготной программе, оплата медицинской страховки.
- **Общефирменные мероприятия.** Компании часто организуют внутрифирменные праздники, мероприятия, на которые работники могут пригласить свои семьи, оплачивают обеды своих сотрудников.
- **«Вознаграждения-признательности».** Одобрение является мощным способом вознаграждения. Почти все люди положительно реагируют, если чувствуют, что их ценят и уважают. Необходимо хвалить сотрудников, одобрять их достижения. К основным ме-

тодам признательности относятся упоминания в средствах массовой информации, размещение фотографий на видных местах и т. д. Например, в компании Walt Disney на центральной улице парка Диснейленд окна кафе посвящены наиболее ценным работникам, а в компании Southwest Airlines выпущен специальный самолет в честь сотрудников компании, внутри которого увековечены их имена. Как показывает статистика, в этих компаниях самая низкая текучесть кадров.

- **Вознаграждения, связанные с изменением статуса сотрудника.** К ним относятся: повышение в должности и обучение сотрудника за счет фирмы, приглашение сотрудника в качестве выступающего (например, лектора, что говорит о его высокой оценке), предложение участвовать в более интересном или материально выгодном проекте.
- **Вознаграждения, связанные с изменением рабочего места.** К данному способу можно отнести: выделение отдельного кабинета, наем секретаря, предоставление дополнительного офисного оборудования, служебного автомобиля.
- **Делегирование полномочий.** Практически все компании применяют делегирование полномочий. Часть обязанностей, ответственности и полномочий по принятию решений передаются на более низкий уровень организационной структуры. В данном случае искусство менеджера состоит в способности выявить сотрудников, которые могут проявить себя без дополнительного контроля. Данный способ является эффективной мотивацией сотрудников, дает возможность повышения их потенциала и реализации способностей.

Необходимо отметить, что в настоящее время существует тенденция системного использования нефинансовых и финансовых вознаграждений.

## 3.2. Обучение сотрудников

Обучение и развитие персонала – проблема, с которой сталкивается любая фирма. Несоответствие квалификации персонала потребностям компании отрицательно сказывается на результатах ее деятельности. Необходимо отметить, что в современных условиях развития научно-технического прогресса значительно ускоряется процесс устаревания профессиональных знаний и навыков.

Возрастающее значение профессионального обучения и значительное расширение потребностей в нем как для крупных компаний, так и небольших в последнее время привели к тому, что организация профессионального обучения стала одной из основных функций управления персоналом, а его бюджет – наибольшей (после заработной платы) статьей расходов большинства крупных компаний.

Как показывает практика, ведущие компании затрачивают на профессиональное развитие от 2–10% фонда заработной платы, что для такой компании, как IBM, составляет сумму, превышающую миллиард долларов. Однако эти затраты являются капиталовложениями фирмы в развитие своих сотрудников, от которых она ожидает повышения производительности труда и увеличения вклада каждого сотрудника в достижение целей организации.

Целью обучения в любой организации является потребность в обеспечении высокой производительности труда работников. Кроме того, профессиональное развитие способствует созданию благоприятного климата в организации, повышает мотивацию сотрудников, их преданность организации, обеспечивает преемственность в управлении.

Профессиональное развитие оказывает положительное влияние и на самих сотрудников. Повысшая квалификацию и приобретая новые навыки и знания, они становятся более конкурентоспособными на рынке труда и получают дополнительные возможности для профессионального роста как внутри своей организации, так и за ее пределами. Профессиональное обучение также способствует общему интеллектуальному развитию человека, расширяет его кругозор, эрудицию, укрепляет уверенность в себе. Не случайно возможность получения профессионального обучения в собственной компании высоко ценится работниками и оказывает большое влияние на принятие решения о поступлении на работу в ту или иную организацию.

На количество и качество проводимого компанией обучения влияют:

- изменения во внешней среде (внедрение новых технологий, развитие рынка, появление новых методов и принципов управления и т. д.);
- квалификация персонала;
- возможность карьерного роста и продвижения по службе внутри организации;
- политика высшего руководства компании в данной области;
- мотивационные факторы, способствующие желанию сотрудников обучаться.

Основным моментом в управлении профессиональным развитием для любой компании является определение потребностей организации в этой области, т. е. выявление несоответствия между профессиональными знаниями и навыками, которыми должен обладать персонал, и теми знаниями и навыками, которыми он обладает в действительности. Традиционными методами определения и регистрации потребностей в профессиональном развитии являются оценка и аттестация. Определение потребностей требует совместных усилий отдела человеческих ресурсов, самого сотрудника и его руководителя.

Обучение сотрудников проводится в следующих случаях:

- при наборе (курсы по профилю);
- при назначении на новую должность;
- при оценке результатов работы, когда сотруднику не хватает профессиональных навыков.

При проведении обучения необходимо создать условия, мотивирующие сотрудников к обучению:

- работник должен понимать цели обучения;
- в компании должен быть создан климат, благоприятствующий желанию учиться;
- обучающийся должен почувствовать обратную связь.

В развитых странах каждая фирма имеет свою систему обучения. Считается, что в Японии обучение лучше, чем в США. Японцы тратят в 3–4 раза больше денег на обучение своих служащих. Для них характерен непрерывный процесс обучения. В среднем на обучение в Японии тратится 8 часов в неделю на каждого рабочего и служащего (4 часа за счет рабочего времени, 4 часа во внебиржевое время). Основа японской системы обучения – концепция «гибкого» работника, когда подготовка осуществляется не по одной специальности, а по двум–четырем.

Можно выделить следующие виды профессионального обучения, которые используются внутри компаний:

- наставничество, или так называемый коучинг – разъяснение и демонстрация обучающемуся приемов работы опытным сотрудником или же специальным инструктором непосредственно на рабочем месте;
- ротация – метод самостоятельного обучения, при котором сотрудник временно перемещается на другую должность с целью приобретения новых навыков;
- приглашение лектора – достаточно эффективное средство изложения большого объема учебного материала в короткий срок;
- рассмотрение практических ситуаций (кейсов) – предполагает анализ и групповое обсуждение ситуаций. Использование данного метода позволяет участникам программы обучения ознакомиться с опытом других компаний, развить навыки анализа и принятия решений и проч.;
- тренинг – метод обучения, наиболее близкий к реальной профессиональной деятельности обучающегося. Являясь моделью реальной организации, тренинги одновременно дают возможность продемонстрировать участникам, к каким конечным результатам приведут их решения и действия;
- самостоятельное обучение – наиболее простой метод. Часто компании используют компьютерные обучающие программы, которые при большом количестве обучающихся экономически очень выгодны.

Кроме этого, многие компании практикуют оплату обучения сотрудников в различных высших учебных заведениях и школах бизнеса с отрывом и без отрыва от производства.

В одной из крупнейших российских компаний «Газпром» создана автоматизированная система подготовки резерва кадров на выдвижение. Подготовка резерва ведется по всем основным направлениям деятельности предприятия. Около 70% заместителей первых руководителей прошли учебу в зарубежных центрах, для них была организована стажировка на родственных нефтегазовых предприятиях в Германии, Франции, Англии, США и проч. Сложилась хорошая практика обучения молодых специалистов, отработавших на предприятии 5 лет и более после окончания вуза. Работники из резерва могут замещать руководителей во время отпусков и командировок.

Создана система повышения квалификации работников в рамках системы непрерывного обучения. Повышение квалификации осуществляется на нескольких уровнях (молодые специалисты, специалисты, руководители). Для каждого уровня обучения разработан типовой план повышения квалификации.

Для молодых специалистов, впервые пришедших на работу в газовую отрасль, предусматривается специальная годовая программа, позволяющая адаптировать специалиста, определить его профессиональные качества и привить фирменные традиции.

«Газпром» сотрудничает со многими учебными заведениями. Существует программа зарубежных стажировок в западных учебных центрах.

Некоторые компании удовлетворяют свои потребности в обучении достаточно хаотично и непланово. Другие фирмы используют системный подход к обучению и развитию своих сотрудников, подробно выясняют, в какой области им нужно обучение, разрабатывают специальные планы и программы. Системный подход к обучению подразумевает логическое и последовательное согласование начала деятельности в данной области, с тщательным выяснением потребностей и ресурсов для его осуществления, после которого проводится само обучение, а затем следует оценка результатов (см. рис. 3.2.1).

Причиной принятия системного подхода в обучении могут выступать как всевозможные факторы внешней и внутренней среды компании, так и необходимость осуществления перемен в самой компании. Первоначальным шагом к принятию подобного подхода является выработка политики обучения, которая определяет действия организации в нужном направлении и объеме. Затем необходимо определить круг обязанностей тех, кто отвечает за реализацию данной политики. Предполагается, что этим вопросом должны заниматься профессиональные специалисты, консультанты или менеджеры по проведению тренингов.

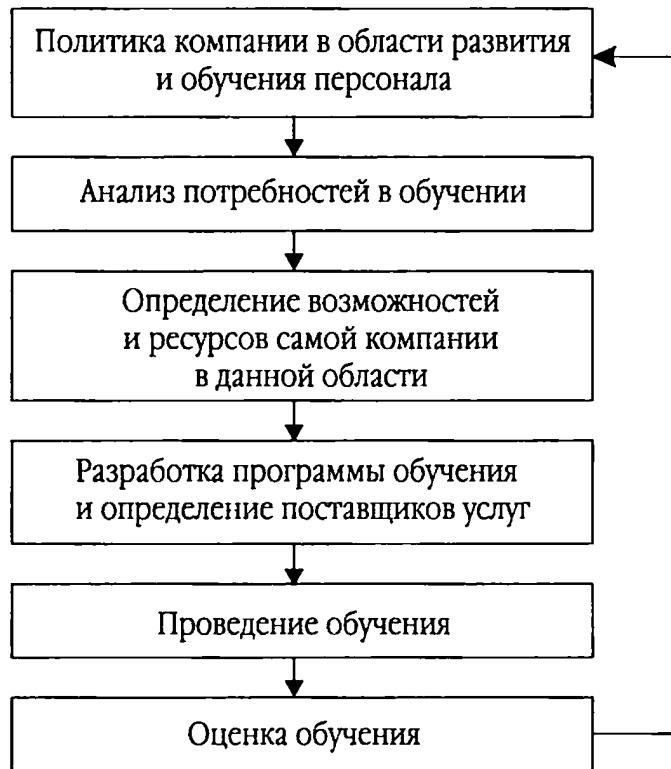


Рис. 3.2.1. Организация процесса обучения на фирме

На следующем этапе распределяются материальные ресурсы для обучения и составляется соответствующий план. Далее специалисты по обучению приступают к выполнению непосредственных обязанностей, и в заключение проводится оценка реализованной программы. Многие оценки не идут дальше обучающего подразделения, а ее результаты используются только для разработки новых курсов обучения. Оценка обучения может быть проведена на нескольких уровнях и разными способами. Наиболее эффективны такие оценки, которые используют ряд факторов. На основе результатов проведенной программы обучения разрабатывается политика компании в данной области на следующий период.

### 3.3. Оценка трудовых ресурсов

Оценка персонала играет основную роль в политике контроля за выполнением поставленных задач и поиска резервов повышения эффективности работы. Прибыль является одним из показателей, позволяющих оценить эффективность работы организации в целом, складывающейся из эффективности использования всех организационных ресурсов, в том числе каждого сотрудника. Естественно, сотрудники не одинаково выполняют свои производственные обязанности. Однако чтобы провести эту дифференциацию, необходимо иметь единую систему оценки эффективности выполнения каждым сотрудником своих должностных функций.

Можно выделить следующие цели оценки трудовых ресурсов:

- определение степени эффективности труда работника;
- эффективность выполнения делегированных обязанностей;
- возможность выделения наиболее выдающегося работника;
- разработка объективной системы оплаты труда.

Система оценки должна быть максимально объективной и прозрачной, ее критерии должны быть открытыми и понятными сотруднику. Результаты оценки должны быть конфиденциальными, т. е. известны только сотруднику, его руководителю, отделу человеческих ресурсов. Принятие сотрудниками системы оценки и их активное участие в процессе оценки также являются условием ее эффективного функционирования.

Можно выделить следующие виды оценок:

- **административная**, по результатам которой осуществляются:
  - оценка качества и количества работы, выполняемой сотрудником;
  - изменение содержания выполняемых функций и доработка должностных инструкций (пересечение зон ответственности и наличие зон безответственности);
- **информационная**, которая служит поводом для откровенного разговора о проблемах организации и способствует активизации внутреннего соревнования в организации;
- **мотивационная**, которая является основой:
  - обоснования изменения в оплате труда;
  - активизации мотивирующих факторов труда (личная удовлетворенность сотрудников и усиление ориентации на успех);
  - установления целей развития сотрудника (условия дальнейшего карьерного роста).

Достаточно сложно разработать эффективную и в то же время беспристрастную систему оценки персонала. Наибольшее распространение получили следующие методы оценки:

- оценочный листок. В специальных анкетах, разрабатываемых для оценки сотрудников, подчеркиваются только те формулировки, которые являются правильными. Затем эти данные обобщаются и производится оценка каждого работника;
- специальная оценочная комиссия. Она наделяется судейскими функциями, заслушивает отчеты сотрудников и дает свою оценку эффективности работы;
- интервью. Проводится руководителем, который выступает прежде всего как советник и консультант, пытающийся совместно с подчиненным выявить его ошибки и наметить пути выполнения намеченных задач;

### 3.3. Оценка трудовых ресурсов

- метод оценочных центров. Крупные компании создают специальные программы оценки потенциала своих сотрудников с помощью специальных тестов и психологических методов.

Создать эффективную систему оценки достаточно сложно. В настоящее время существует много различных систем и наиболее распространенной является аттестация персонала. В приложении 9 приводится пример аттестационного листа, используемого для оценки работников.

Аттестация персонала представляет собой процесс оценки эффективности выполнения сотрудником своих должностных обязанностей. Осуществляется непосредственным руководителем. Включает несколько этапов и является непрерывным процессом, который не заканчивается после проведения аттестации.

Прежде всего руководитель должен заранее определить дату аттестации и сообщить ее сотруднику, предоставив ему возможность тщательно подготовиться. Сотрудник за одну-две недели до официальной даты представляет руководителю в письменном виде информацию о проделанной за истекший период работе, успехах и проблемах, планах на будущее, необходимой помощи. Сотрудник сам для себя должен дать оценку собственной работы, составить план работы на следующий период, список вопросов к руководителю. Руководитель в свою очередь должен тщательно подготовиться к собеседованию, оценить работу сотрудника, составить план проведения собеседования, план дальнейшего развития сотрудника.

Аттестацию следует начать с обсуждения достижений сотрудника, сосредоточиться на положительных результатах. Общая оценка должна быть тщательно обоснована, необходимо определить конкретные мероприятия по улучшению работы аттестуемого. Закончить аттестацию следует на положительной ноте. Успех аттестации обусловливается объективным, доброжелательным отношением к оцениваемым сотрудникам, хорошим знанием их достоинств и недостатков, четкостью критериев и показателей оценки.

Одним из результатов аттестационного собеседования является утверждение личного плана сотрудника на следующий аттестационный период – индивидуальный план развития.

В течение всего аттестационного периода используется текущий контроль.

При проведении аттестации компаний используют различные методы. Рассмотрим наиболее распространенные.

**Метод стандартных оценок.** Руководитель заполняет специальную форму, оценивая отдельные аспекты работы сотрудника по стандартной шкале (пример такой формы представлен в приложении 10). Данный метод является простым и достаточно быстрым. Однако при его использовании необходимо учитывать недостатки: субъективность,

стандартная шкала не учитывает особенностей персональной деятельности каждого отдельного работника. В некоторых организациях создается специальная аттестационная комиссия, разрабатываются несколько стандартных форм для каждого уровня управления.

**Сравнительные методы.** Руководитель сравнивает работу одного сотрудника своего подразделения с результатами других. При распределении все сотрудники классифицируются по группам (лучшие работники, хорошие, средние, отстающие, худшие). Недостатками этого метода являются: односторонность и приблизительность, использование данного метода может повлечь конфликты и обиды внутри подразделения.

**Управление по целям (MBO – management by objectives).** Данный метод является наиболее популярным. Руководитель вместе с сотрудником разрабатывает ключевые цели последнего на определенный период. Таких целей должно быть немного, и они должны отражать наиболее важные задачи деятельности сотрудника на следующий период. По истечении аттестационного периода сотрудник и руководитель оценивают выполнение каждой цели, как правило, в процентах. Оценка осуществляется совместно, но руководитель обладает решающим голосом при принятии окончательного решения.

Преимуществами данного метода являются: простота, четкость, экономичность, участие сотрудника в определении ключевых целей, обеспечивается понимание критерии оценки, усиливается целевая направленность профессиональной деятельности сотрудника. Существенным недостатком является то, что оцениваются не все аспекты работы сотрудника, а только степень выполнения им ключевых задач. Многие компании по системе МВО определяют величину переменной части вознаграждения сотрудника.

Во многих российских фирмах действует традиционная система аттестации, когда людей оценивает непосредственный руководитель. Однако в настоящее время все большее распространение получает методика, согласно которой производится не только оценка подчиненных руководителями, но и руководителей подчиненными. Для этого во многих фирмах реализуются специальные программы, направленные на усиление «критики снизу». Одновременно руководителей оценивают высшее руководство, коллеги и подчиненные. Рассмотрим один из методов аттестации (круговая оценка), который в западных компаниях получил большое распространение, а в российской практике только начинает применяться. Этот метод еще недавно считался экспериментальным, но теперь прочно утвердился в качестве стандартного. Особенно активно его используют международные компании, а в последнее время на него обратили внимание и российские фирмы.

**Метод круговой оценки («аттестация 360°»).** Согласно данной методике сотрудник оценивается своим руководителем, своими коллегами и подчиненными. Механизмы могут быть разными: все аттестующие заполняют одну и ту же форму оценки, каждая категория заполняет особую форму с помощью компьютера. Цель данного метода – получение всесторонней оценки сотрудника.

Основное достоинство такой оценки в том, что она позволяет получить полную картину личностных и профессиональных качеств, знаний и усилий сотрудника. Правда, методика не оценивает конкретные результаты его работы, но для этого используют другие способы, например «управление по целям». Причем «360°» показывает не просто наличие этих качеств, но и как именно они проявляются в работе.

Проведя тестирование, компания получает данные о том, насколько эффективно работает каждый сотрудник, наличие у него слабых мест, скрытого потенциала. Выводы такой аттестации объективнее, чем при других формах аттестации. Сотрудника оценивают люди, которые знают его давно и каждый день видят, как он работает.

Такую оценку следует проводить не чаще одного раза в полгода, потому что человеку нужно время, чтобы подумать и поработать над своими недостатками. Технология оценки во многом определяется целями компании. Большинство западных компаний проводят аттестацию «360°» для определения потребностей в обучении, создании кадрового резерва и проч.

Основной вопрос при осуществлении данного метода, который должна решить компания: по каким критериям оценивать сотрудника. Для программиста критерии одни, для менеджера – другие. Обычно для каждой должности составляется список профессиональных и личностных компетенций (например, инициативность, лидерство, умение работать в команде, коммуникативные навыки и др.). Всего может насчитываться 200 позиций, из них 30–40 – базовые, но выбрать нужно 10–12 наиболее важных для данной должности. Сам работник также заполняет на себя анкету. Оценить на глазок, насколько человек инициативен, сложно. Поэтому все качества нужно конкретно прописать. Например, качество работы может подразумевать умение планировать и организовывать бизнес. Оценщику предложат поставить определенный балл напротив 5–7 утверждений:

- эффективность использования имеющихся ресурсов;
- умение определить область риска и предпринимать действия, направленные на его минимизацию;
- учет идей, пожеланий коллег при формировании плана работы;
- эффективность распределения работ, исходя из имеющихся ресурсов, и т. д.

Баллы ставятся по специальной системе, принятой в компании. В большинстве случаев используется шкала от 1 до 5. Пятерка ставится, когда качество выражено сильно, а единица – если его нужно развивать. Встречаются шкалы от 1 до 9 или 10, но, как показывает практика, дробить их дальше не имеет смысла.

Обработка полученных данных происходит с помощью методов математической статистики – вычисляются средние данные, разброс оценок, средний балл подчиненных, коллег и руководителя сравнивается с самооценкой менеджера.

Завершающим этапом данной аттестации является обязательная беседа с сотрудником, доведение до него результатов, составление индивидуального плана развития.

Методика круговой оценки является достаточно демократичной. Но не всем нравится, что их оценивают другие люди, в том числе подчиненные. Это вызывает определенные психологические трудности. Чтобы провести качественную проверку по методу «360°», требуется большая подготовительная работа.

Необходимо также отметить, что провести процедуру аттестации большого количества сотрудников с помощью бумажных бланков невозможно. Потребуются серьезные усилия и временные затраты. Облегчить работу менеджера по персоналу могут автоматизированные системы, разработанные специально для проведения оценки «360°». Такие программы предлагают специальные фирмы, и их стоимость составляет от нескольких сотен до нескольких десятков тысяч долларов.

С итогами оценки работников связана их последующая карьера. На ее основании определяется возможность продвижения в должности – так называемый потенциал повышения.

Одним из новых направлений менеджмента персонала в настоящее время является проведение социологических опросов рядового и руководящего состава компаний. Сотрудник организации является ценным источником информации, от него зависит и стратегический план развития компании, и эффективность ее деятельности. Часто на исследование компании толкают текучесть кадров и недостатки в мотивации сотрудников. Проведение внутренних исследований также помогает руководителям разобраться в собственных проблемах и проблемах компании. Основной целью таких исследований является установление обратной связи между руководством компании и рядовыми сотрудниками. В приложении 11 приводится пример анкеты по проведению социологического опроса одной из российских компаний.

### 3.4. Развитие карьеры и лидерство в организации

Особое место в политике развития персонала занимает развитие руководящего звена и управление карьерой. В каждой компании сформи-

ровалась своя практика и методика развития управленческого персонала. В большинстве крупных компаний используется составление программ по управлению карьерой, в которых учитываются потенциал и способности каждого работника. Такие программы являются основой развития организации и личности. В современном мире важнейшим источником поддержки сотрудника в развитии карьеры становится организация, в которой он работает.

В течение своей профессиональной жизни человек, как правило, занимает не одну, а несколько должностей. Такая последовательность должностей называется профессиональной карьерой. Последовательность должностей, занимаемых сотрудником в одной организации, называется его карьерой. Для одних людей карьера становится результатом реализации долгосрочного плана развития, для других – стечением обстоятельств.

Управление карьерой осуществляется самой компанией, которая повышает квалификацию сотрудников, проводит их мотивацию и обеспечивает подготовку смены поколений работников компании.

Планирование карьеры начинается прежде всего с выбора потенциального сотрудника, соответствующего необходимым психологическим и профессиональным характеристикам, основными из которых являются умение пользоваться властью и проявлять лидерские качества. Во многих больших организациях есть стандартные карьерные лестницы, которые ведут к постам генерального директора и других руководителей высшего уровня управления.

Каждое действие со стороны руководителя в организации связано с его способностью влиять на сотрудников, быть для них лидером. Практика показывает, что одни руководители умело ведут людей за собой, другие же в подобных условиях вызывают лишь недоверие со стороны подчиненных и терпят неудачу.

Власть и лидерство являются важнейшими составляющими деятельности руководителя любого уровня. Обладать властью и лидерскими качествами – значит уметь оказывать влияние на людей, изменять поведение и отношение человека или группы.

Власть можно определить как способность осуществлять свою деятельность по собственному усмотрению. Власть существует и проявляется через определенную систему коммуникаций, которую называют каналами власти. К ним относятся:

1. Власть принуждения. Это побуждение людей к деятельности вопреки их желанию. Данный вид побуждения основан на страхе перед наказанием. В качестве инструментов принуждения выступают замечания, выговоры, штрафы, увольнения, перевод на низкооплачиваемую работу.

2. Власть влияния. Взаимодействие лидера с влиятельными лицами дает ему косвенную силу власти. Подчиненные, общаясь со своим лидером, ощущают не только его властную функцию, но и волю влиятельного лица, стоящего над ним. От этого сила власти приобретает синергический эффект.

3. Власть компетенции. Лидер, если он профессионально подготовлен, оказывается наделенным правом выступать в качестве эксперта и «судьи» по многим производственным проблемам. Подчиненные воспринимают это как властный феномен.

4. Власть информации. Исполнители постоянно испытывают потребность в информации. Лидер обычно регулирует ее доступ к конкретным людям. Налицо проявление власти: какова информация, таково и поведение людей.

5. Власть должностного положения. Чем выше должностная позиция лидера, тем выше степень его властного влияния на людей. Подчиненные, взаимодействуя со своим лидером в процессе делового общения, прежде всего сталкиваются с должностной позицией лидера – бригадира, мастера, начальника цеха, директора и т. д. Процесс общения сначала здесь завязывается на вертикали начальник – подчиненный и лишь потом, если начальник проявил свои лидерские функции, приобретает горизонтальную выраженность.

6. Власть авторитета. Руководитель, пользующийся у подчиненных авторитетом, осуществляет властное влияние на них без демонстрации своей властной уполномоченности. Подчиненные без протеста, порою даже с охотой повинуются авторитетному руководителю.

7. Власть награждать. Люди легко повинуются тому, кто имеет право и возможности награждать и миловать. Все хотят больше получать, продвигаться по службе, пользоваться признанием. Человек, способный влиять на такие ценности, пользуется у людей высоким авторитетом. Его власть может подниматься до значительных высот.

Человек, использующий только один канал власти, обречен на неудачу. Сочетание двух и более каналов, в основе которых лежат компетенция и авторитет, позволит человеку быть не просто руководителем, а лидером.

Власть и лидерство неразрывно связаны между собой. Когда индивидуум оказывает влияние на поведение членов группы без использования принудительных форм власти, речь идет о проявлении лидерства.

Организации придают большое значение лидерству из-за необходимости выбирать и выдвигать на руководящие позиции индивидуумов, наиболее подходящих для управленческих функций. Роль менеджера заключается в выполнении задач организации посредством эффективного использования материальных, физических и человеческих ресурсов.

сов. Поэтому предполагается, что эффективный менеджер должен быть хорошим лидером.

Хотя нет никакого сомнения относительно тесной связи между лидерством и управлением, нельзя поставить знак равенства между понятиями «лидер» и «руководитель». Необходимо разделять менеджеров и лидеров, так как их влияние на деятельность организации и коллектива далеко не однозначно. Уорен Беннис в своей статье привел ряд различий между менеджерами и лидерами, которые следует учитывать при изучении феномена лидерства (см. табл. 3.4.1).

Таблица 3.4.1

#### Сравнительная характеристика менеджеров и лидеров

Характеристики менеджера	Характеристики лидера
Администрирует	Осуществляет инновации
Следует стереотипам	Оригинален
Поддерживает	Развивает
Ориентирован на системы и структуру	Ориентирован на людей
Полагается на контроль	Действует на основе доверия
Рассматривает краткосрочную перспективу	Рассматривает долгосрочную перспективу
Спрашивает, где и когда	Спрашивает, что и почему
Оглядывается назад	Смотрит в перспективу
Подражает	Создает
Принимает статус-кво	Оспаривает статус-кво
Классический «хороший солдат»	Индивидуальность
Делает дело правильно	Делает правильное дело

По мнению Уорена Бенниса, лидеры покоряют окружающую реальность, в то время как менеджеры сами ей покоряются.

Сущность лидерства проявляется во влиянии, власти, поведении и т. д. Лидерство можно рассматривать как использование непринудительных форм воздействия на людей для их мотивации к достижению целей организации. Данное определение не полностью отражает существо рассматриваемого понятия, но несет в себе одно позитивное зерно. Лидерство – это прежде всего мотивация персонала силой убеждения, компетенции и авторитета.

Природа лидерства определяется как личностными характеристиками человека, так и средой, в которой осуществляется деятельность компании. В зависимости от того, каким из факторов влияния уделяется большее внимание, рассматривают *личностный, поведенческий, процессинговый и ситуационный подходы* к изучению лидерства.

В рамках различных подходов разрабатываются модели поведения лидера, его взаимоотношений с подчиненными и вышестоящим руководством.

В основе *личностных* теорий лидерства лежит идея о том, что личности эффективных лидеров и нелидеров существенно различаются.

В результате проведенных исследований после тщательного анализа нескольких сотен личностных черт, которыми должны обладать лидеры, ученые пришли к заключению, что если бы определенные черты были сгруппированы в укрупненные классы факторов, различия между эффективными и неэффективными лидерами можно было бы выявить. К общим критериям определения личностных черт лидера относят: *потенциал, стремление к развитию, ответственность, участие и вовлеченность, статус, ситуационные факторы*.

1. *Потенциал* подразумевает способность индивидуума решать насущные проблемы, выражать правильные суждения и вообще работать напряженнее. Специфическими чертами человека в данном случае являются интеллект, постоянная готовность к действиям, способность к верbalному общению, оригинальность идей и прежде всего здравый смысл.

2. *Стремление к развитию* – вторая общая характеристика человека-лидера. Эффективные лидеры имеют тенденцию достигать лучших результатов в научной работе, имеют больший объем знаний и лучше развиты физически, чем неэффективные лидеры. Самосовершенствование, наверное, одно из самых важных качеств человека, который хочет стать лидером.

3. *Ответственность* – еще одна общая характеристика, которой обладают эффективные лидеры. Черты, которые попадают в эту категорию – надежность, инициатива, постоянство, уверенность в себе, желание превзойти других, забота о персонале, – дают возможность лидеру завоевать авторитет в организации.

4. *Участие и вовлеченность* имеют большее значение для эффективных лидеров. Эффективные лидеры имеют тенденцию быть более активными и более общительными, иметь больший потенциал для адаптации к различным ситуациям, демонстрировать более высокие результаты в сотрудничестве, заражая своей энергией окружающих и увлекая коллектив на достижение поставленных целей.

5. *Статус* – также признак лидеров. Эффективные лидеры, как правило, имеют более высокий социально-экономический статус и более

популярны, чем менее эффективные, хотя данный признак признается рядом исследователей далеко не бесспорным.

6. На эффективность лидера оказывают влияние *ситуационные факторы*, такие как уровень нестабильности внешней среды, сверхсложные цели, отсутствие компетентных людей, статус подчиненных и т. д.

*Поведенческий подход* к изучению лидерства состоит в попытке связать то, что лидер делает, с его эффективностью, в то время как личностный подход концентрируется на том, кем лидер является. Имеются два типа поведения, которым уделяется много внимания в литературе по проблемам изучения лидерства: 1) поведение при принятии решений и 2) поведение, направленное на решение задач и организацию внутригруппового взаимодействия.

Курт Левин разработал классификацию поведения лидера, основанную на распределении влияния при принятии решения между лидером и подчиненным, и выделил два традиционных стиля управления: директивный и коллегиальный. Идеи Курта Левина нашли отражение в «Решетке лидерства» Роберта Блейка и Джейн Молугон, в соответствии с которой лидеры организаций действуют по двум параллельным направлениям – «внимание на производство» и «внимание на людей».

Личностный и поведенческий подходы сосредоточены главным образом на лидере, на том, чем он является или что делает. Некоторые недавно разработанные теории пытаются объяснить процессы, в ходе которых развиваются отношения между лидерами и подчиненными. Одна из таких теорий называется теорией трансформирующего (преобразующего) лидерства, другая – теорией вертикальной парной связи. Они относятся к *процессинговым* теориям лидерства.

Теория трансформирующего (преобразующего) лидерства рассматривает, каким образом лидеры развивают и улучшают преданность делу своих подчиненных. В этом подходе трансформирующие лидеры противопоставлены взаимодействующим (трансакционным) лидерам. Во взаимодействующем лидерстве лидер и подчиненный рассматривают как заключающие сделку агенты, торгующиеся при этом для того, чтобы максимизировать полезность, извлекаемую из занимаемой ими позиции. Мотивом для сотрудника подчиняться лидеру является личный интерес, потому что лидер может обеспечивать вознаграждение, представляющее для него ценность в экономическом и психологическом плане.

Трансформирующее лидерство, в отличие от взаимодействующего, имеет дело с влиянием лидера на ценности подчиненных, на их чувство собственного достоинства, на доверие и уверенность по отношению к нему. Влияние взаимодействующего лидера основано на обменном процессе, но существенно отличается от трансформирующего лидерст-

ва. Взаимодействующее лидерство действует в пределах контекста личных интересов подчиненных, в то время как трансформирующее лидерство стремится изменять этот контекст.

Теория вертикальной парной связи вносит вклад в изучение лидерства, концентрируясь на отношениях между лидером и подчиненным и основана на допущении, что лидерство может быть описано в терминах ролевых отношений между менеджерами и подчиненными, являющими элементами вертикальных обратных связей в организации. На основе процесса ролевых переговоров лидер устанавливает с различными подчиненными различные отношения. Согласно рассматриваемой теории между лидером и подчиненными заключается соглашение о степени доверия, уровне компетентности, лояльности и т. п. Все перечисленные элементы могут быть измерены. Отношения модели «лидер – член группы» классифицируются как категории «in-group» («свои» или «звезды») и «out-group» («чужие» или «статисты») в зависимости от уровня существующего соглашения, т. е. оценок составляющих его элементов.

Наиболее современным подходом к изучению лидерства, который вобрал в себя все ценное, что было предложено в предшествующих исследованиях, является *ситуационный подход*. В рамках этого подхода разработан ряд теорий и моделей, к которым можно отнести теорию случайного лидерства Фидлера, модель Врума – Йетона – Яго, модель Херши – Бланшарда и ряд других.

Теория случайного лидерства Фреда Фидлера объясняет феномен лидерства значительно большим количеством ситуационных факторов, чем использовались в более ранних подходах. Фидлер предложил теоретическое объяснение того, как взаимодействуют и влияют на качество работы группы ориентация лидерства, установки группы и характеристики задач. Это была первая теория, систематизирующая ситуационные факторы, такие как отношения между лидером и группой, структура задачи и полномочия лидера в принятии решений. Кроме того, концепция лидерства Фидлера рассматривает потребности и индивидуальность лидера, а не его поведение. Данная теория исходит из того, что индивидуальность лидера устойчива и не может быть легко изменена.

В этой теории имеется три ситуационных фактора: 1) отношения лидер – члены группы, 2) структурированность задачи и 3) объем полномочий на данном посту. Они определяют степень ситуационного контроля, которое есть у лидера. Чем в более значительной степени проявляются эти факторы, тем больший контроль над ситуацией имеет лидер. Уровень ситуационного контроля определяет, будет ли поведение лидера эффективным.

### 3.4. Развитие карьеры и лидерство в организации

Модель Пауля Херши и Кена Бланшарда основана на двух типах поведения «направленность на задачу» и «направленность на отношения». Эти типы поведения считаются независимыми друг от друга: лидер может иметь высоко выраженную степень поведения на обоих векторах, низкую – на обоих, высокую – на одном и низкую – на другом. Чтобы лидеру выбрать лучшую комбинацию поведения, ему следует учесть готовность подчиненных пойти за ним. Готовность же складывается из двух факторов: способности и желания идти за лидером.

Способность (готовность к работе) включает общие способности, профессиональные навыки, знания и необходимый для выполнения конкретной работы опыт. Желание (психологическая готовность) представляет собой единство уверенности в необходимости и полезности работы, в приверженности организации и мотивационной устремленности.

Стиль инструктирования применяется при отсутствии способности у подчиненных к данной деятельности и при их нежелании действовать. Стиль поддержки используется в случае слабо выраженной готовности подчиненных следовать за лидером. Стиль привлечения практикуется при среднем уровне готовности, когда подчиненные способны взять на себя ответственность за общую задачу и полезны в процедуре принятия решений. Стиль делегирования вступает в действие при высокой степени готовности подчиненных к делу (они способны и желают).

Модель Врума – Йетона обеспечивает лидеров инструментом, призванным облегчить решение проблемы вовлечения подчиненных в процесс принятия решений. В модели представлены пять стилей лидерства: авторитарный, авторитарно-коллегиальный, консультативный, консультативно-коллективный, коллективный (групповой, стиль консенсуса). При работе с моделью руководитель использует включенные в нее вопросы и в соответствии с полученными результатами определяет наиболее предпочтительный стиль.

Лидером является тот, кто может влиять на людей для достижения ими целей организации. Однако другие факторы (способности, внутренняя мотивация персонала, характер технологии и структура организации) также могут влиять на качество функционирования организации и удовлетворение ее членов. Фактически в некоторых случаях эти факторы могут быть даже более значимыми, чем лидерство. Они могут служить заменой лидерству, потому что они, а не действия лидера вносят вклад в успех или неудачу.

Имеются три источника заменителей лидерства: характеристики подчиненных (способности, опыт, умение и навыки, профессиональная ориентация, безразличие к вознаграждению со стороны организации); характеристики задачи (отработанность и рутинность, четкость постановки, удовлетворение внутренних потребностей работника при

ее выполнении); характеристики организации (формализованность, доступность руководства, сплоченность рабочих групп, изоляция лидера от группы).

Не все находится под контролем лидеров, лидеры не обладают мистической властью над людьми. Определенную роль играет ситуация. В то же время лидеры могут оказывать на ситуацию воздействие. Идея заменителей не отрицает лидерство, она лишь более реалистично определяет, чего лидер может добиться от своих подчиненных. Некоторые стили и навыки лидерства оказываются более эффективными, чем другие.

Таким образом, неотъемлемой частью любой руководящей должности являются лидерство и власть. Управленческая работа относится к числу таких видов человеческой деятельности, которые требуют не только специальной профессиональной подготовки, но специфических личных качеств.

Итак, управление деловой карьерой можно представить как систему мероприятий, в которую включаются:

- выявление сотрудников, обладающих лидерскими качествами и высоким потенциалом роста;
- определение стимулов при разработке индивидуальных планов карьеры;
- разработка методики создания благоприятных условий для развития (обучение, ротация должностей, делегирование полномочий);
- система повышения квалификации;
- возможные направления ротации;
- формы ответственности руководителей за развитие подчиненных.

Планирование карьеры предполагает сотрудничество трех сторон – работника, руководителя и отдела человеческих ресурсов. Работник несет ответственность за планирование и развитие собственной карьеры. Руководитель является наставником. Отдел человеческих ресурсов играет роль профессионального консультанта.

Реализация плана развития карьеры зависит прежде всего от самого сотрудника. При этом учитываются следующие факторы:

- результаты работы в занимаемой должности;
- профессиональные и индивидуальные достижения;
- эффективное партнерство с руководителем.

Обычно программы по управлению карьерой составляются на 5–10 лет, при этом требуется:

- разработка взаимосвязи целей организации и сотрудника;
- учет потребностей сотрудника;
- изучение и оценка потенциала продвижения сотрудника.

### 3.4. Развитие карьеры и лидерство в организации

- определение критериев успеха сотрудника;
- ознакомление сотрудников с перспективами роста.

В крупных компаниях развитие руководящего звена опирается на потребности, заявленные в планах и исследованиях кадрового состава и потенциала, под влиянием корпоративной культуры и системы ценностей. Текущие и будущие потребности в руководителях предполагают использование средств найма и последовательного планирования. Оценка работы руководителей, как правило, базируется на текущем и потенциальном уровне возможных достижений. Повышение исполнения достигается посредством обучения и проведения различных мероприятий по повышению квалификации. Результат программ по повышению потенциала и профессионализма руководителей оценивается индивидуально.

#### ВОПРОСЫ ДЛЯ ПОВТОРЕНИЯ И ОБСУЖДЕНИЯ

- Что такое мотивация персонала? Какие теории мотивации вы знаете?
- Какие методы мотивации используются менеджерами при организации и координации работы сотрудников?
- С какой целью необходимо проводить обучение персонала?
- Перечислите основные виды профессионального обучения сотрудников. Какие виды обучения, на ваш взгляд, являются наиболее эффективными? В каких случаях?
- В чем состоят особенности системного подхода в обучении персонала?
- Для чего и в каких случаях необходимо проводить оценку персонала в компании? Как часто?
- Какие виды оценок вы можете выделить?
- Какие методы оценки вы знаете?
- Что такое аттестация персонала? Что нужно учитывать при ее проведении?
- В чем состоят особенности «метода круговой оценки»? Во всех ли компаниях его можно применять?
- Поясните термин «управление карьерой». Как вы его понимаете? Перечислите основные этапы развития карьеры.
- Что такое лидерство? Чем отличается лидер от менеджера? Всегда ли менеджер должен быть лидером?
- Какие теории лидерства вы знаете? Поясните их.
- Перечислите источники заменителей лидерства.
- Какие методы и инструменты повышения эффективности человеческих ресурсов вы можете выделить?

## Глава 4

# Международные аспекты управления человеческими ресурсами

## 4.1. Глобализация и управление человеческими ресурсами

### Влияние глобализации на менеджмент

Глобализация экономики, а именно ее превращение в единую взаимосвязанную систему, является очевидной характеристикой начала XXI века. Уже к 90-м годам прошлого столетия почти 30% глобального валового продукта производилось совместными предприятиями, а сегодня этот показатель приближается к 40%. Глобализация рынков требует глубокого изучения факторов успеха многонациональных предприятий в условиях обострения международной конкуренции. Для эффективного управления этими предприятиями и их организационной культурой и выбором правильной стратегии большое значение имеют трудовые ресурсы.

Сегодня без понимания сущности глобализации трудно быть эффективным менеджером, принимать стратегические решения, искать схемы рационального управления персоналом. Глобализация экономической деятельности оказывает непосредственное влияние на сферу бизнеса, где в настоящее время идет сложный процесс переплетения деловых культур и подготовки специалистов для работы в международных компаниях. Компании должны принимать во внимание подход, ценности, ожидания, восприятие и типичное поведение сотрудников, представляющих разные культуры. Успех (или неудача) компаний, ведущих операции на мировом рынке, все в большей степени определяется тем, удалось ли им создать эффективную систему управления персоналом, ликвидировать трения в отношениях между сотрудниками (руководителями и подчиненными) разных национальностей, с разными культурными традициями.

Глобализация предполагает, что постепенно должны стираться границы между различными культурами, они должны адаптироваться одна к другой. На практике же все оказывается далеко не так просто: существуют серьезные препятствия на этом пути, связанные с особенностями законодательства, традиций, обычаями и, наконец, климатических условий. Менеджер XXI века должен обладать значительно большим между-

#### 4.1. Глобализация и управление человеческими ресурсами

народным опытом по сравнению с тем, который имели менеджеры после Второй мировой войны.

Культурное многообразие потребует от менеджеров более глубокого понимания этнических и религиозных особенностей, семейных ценностей и национальных субкультурных явлений. Новые требования к менеджерам связаны с глобальными стратегиями и подходами к управлению разнородной рабочей силой. Эволюция бизнеса от ориентированного преимущественно на отечественный рынок к глобально ориентированной детальности потребует нового мышления и управленческих навыков.

Управление в условиях разных культур предполагает изучение поведения индивидов в организациях во всем мире. Новому глобальному менеджеру следует мыслить в большей степени глобальными категориями. Это потребует изменений в образе мыслей менеджера. Менеджерам, работающим в условиях глобальной изменяющейся обстановки, необходимо должным образом знать международные отношения и зарубежные рынки. Но что еще более важно, так это не только приобретение языковых навыков, но и изучение культур и культурных различий.

Важно отметить, что процесс глобализации и либерализации мировой экономики имеет не только положительные, но и отрицательные стороны, но все же реальность состоит в том, что глобализация представляет объективное и совершенно неизбежное явление современности, которое можно притормозить средствами экономической политики, но нельзя остановить.

В условиях глобализации еще отчетливее и в больших масштабах проявляется одна из основных закономерностей всей рыночной экономики: ни одна компания, будь то малая, средняя, крупная или крупнейшая, ни одна страна независимо от уровня ее развития и размеров, ни один регион или региональная группировка не занимают какое-то неизменное, навсегда закрепленное за ними место в мировой экономике. Так обстоит дело, например, с одной из весьма глобализированных отраслей промышленности – фармацевтической. Лидирующие позиции занимают здесь европейские компании, но глобальная конкурентоспособность требует постоянного внимания и постоянной борьбы, постоянного повышения качества и развития инноваций, а следовательно, высокопрофессионального персонала.

#### **Основные направления глобализации экономической деятельности**

Глобализация экономической деятельности развивается по трем основным направлениям. Это – международная торговля товарами, услугами, технологией, объектами интеллектуальной собственности; международное движение факторов производства, а именно капитала (в виде прямых иностранных инвестиций) и рабочей силы (в виде сти-

хийных миграций неквалифицированных и малоквалифицированных рабочих и в виде «утечки умов»); международные финансовые операции, включающие в себя кредиты (частные, государственные, международных организаций), основные ценные бумаги (акции, облигации и другие долговые обязательства), производные финансовые инструменты (фьючерсы, опционы и др.), валютные операции.

Под влиянием процесса глобализации появляется новый тип корпоративной организации – глобальная компания, использующая преимущества деятельности в глобальном масштабе. Можно выделить два метода, с помощью которых глобальные компании добиваются конкурентного преимущества и обеспечивают свою долгосрочную конкурентоспособность. Первый – размещение различных видов деятельности в разных странах, позволяющее наилучшим образом обслуживать мировой рынок, который для глобальных фирм становится единым целым. Второй – способность фирмы координировать деятельность своих филиалов, разбросанных по всему миру.

Изменения, происходящие под влиянием глобализации, затрагивают не только глобальные компании с многомиллиардным товарооборотом. Средние и мелкие компании во всех странах мира подвержены этому процессу.

Одной из характерных черт современного экономического развития является рост сферы услуг, в которой заняты в основном небольшие компании и индивидуальные предприниматели. Для того чтобы удержаться на этом рынке, качество услуги должно быть неизменно высоким, независимо от места, где эта услуга оказывается. Следовательно, возникают дополнительные требования к персоналу, вовлеченному в эту сферу деятельности.

Таким образом, глобализация и ее проявления прямо связаны со многими вопросами управления человеческими ресурсами, начиная с проблем создания адаптированных к новым условиям организационных структур и заканчивая программами подготовки менеджеров XXI века.

Рассматривая управление человеческими ресурсами в международном контексте, можно выделить два ключевых объекта исследований: HRM на международном уровне, когда речь идет о деятельности глобальных компаний, и особенности HRM в различных странах.

## 4.2. Зарубежный опыт управления человеческими ресурсами

### Международные параметры управления человеческими ресурсами

В условиях глобальной конкуренции международная конкурентоспособность каждой страны все в меньшей степени зависит от ее запасов полезных ископаемых, уровня расходов на заработную плату и на иные производственные факторы. Фундаментальную основу долго-

## 4.2. Зарубежный опыт управления человеческими ресурсами

срочных уникальных преимуществ в конкурентной борьбе, которые страна может достичь или увеличить, представляют собой ее человеческие ресурсы, т. е. люди, их стремление к достижению поставленных целей, их знания и система ценностей, творческие и новаторские способности. Именно эти факторы позволяют обеспечить экономический рост и благосостояние страны.

Решения в сфере управления людьми на фирмах находятся под влиянием целого ряда факторов, на многие из которых ни менеджеры отделов персонала, ни другие сотрудники фирм заметного воздействия оказать не могут.

Эти факторы могут быть обусловлены как внутриорганизационными процессами, так и внешней средой. Большинство этих факторов, влияющих на организацию и методы управления персоналом на предприятиях, носит достаточно четко выраженный страновой характер, т. е. отражает устоявшиеся традиции того или иного общества. В то же время существует и целый ряд факторов влияния на управление персоналом, которые обусловлены не столько спецификой той или иной страны, сколько организационной культурой, а также особенностями применяемых на предприятиях технологий и выпускаемой ими продукцией.

Задача формирования в отечественной экономике эффективных, ориентированных на рынок организационных структур делает актуальным изучение опыта ведущих зарубежных компаний в области управления человеческими ресурсами. Однако при любой попытке использовать опыт развитых стран в области менеджмента на российских предприятиях необходимо адаптировать их к российским условиям.

Различия в подходах к управлению человеческими ресурсами можно также объяснить, используя модель, сопоставляющую конкурентную и конструктивную гибкость.

Концепция конкурентной гибкости заключается в том, что национальная конкурентоспособность наилучшим образом достигается за счет сведения к минимуму ограничений прерогатив менеджеров, т. е. при минимальном уровне законодательного регулирования и отсутствия препятствий на пути обеспечения гибкости рабочей силы. Этот подход в определенной степени прослеживается в США по мере развития HRM в данной стране. В Европе, по мнению специалистов, ближе всего к конкурентному полюсу модели находится Великобритания.

Конструктивная гибкость, напротив, стремится к обеспечению гибкости, не вызывая трений между подразделениями организации и обществом. Здесь сотрудники обладают широкими юридическими правами и защитой, а социальные расходы работодателей могут быть выше, чем в странах, тяготеющих к конкурентной гибкости. Конструктивная гибкость также предполагает реализацию модели социального парт-

нерства в рамках предприятия, что требует от менеджеров консультирования с представителями персонала при принятии решений, или же предполагается, что они действуют совместно. По оценке специалистов, странами, наиболее приблизившимися к достижению конструктивной гибкости, являются Германия и Швеция.

### **Факторы, обуславливающие различия в практике управления человеческими ресурсами в разных странах**

Все организации в мире испытывают потребность в привлечении, мотивации, аттестации и контроле рабочего персонала. Однако осуществляется практика HRM в разных странах по-разному. Основные различия в практике управления человеческими ресурсами в разных странах обусловливаются следующими факторами.

- Культурные факторы, в том числе отношение к работе, представления о взаимоотношениях работника с его рабочей группой, понятия справедливости и честности в различных трудовых ситуациях, а также роль заработной платы и прочих видов материального вознаграждения как факторов мотивации. Однако в настоящее время некоторые специалисты утверждают, что культурные факторы становятся все менее важными в бизнесе, по мере того как гармонизируются методы ведения бизнеса и успешное управление бизнесом все больше зависит от технических аспектов, свободных от влияния культуры конкретных народов.
- Законодательные основы. В разных странах существенно различаются законы и инструкции по предоставлению равных возможностей в области занятости, порядок увольнения, охрана здоровья и техника безопасности на производстве, защита прав временных работников и тех, кто занят неполный рабочий день, а также многие другие ключевые факторы, определяющие трудовые отношения.
- Экономическое положение страны, например уровень безработицы, темпы экономического роста, степень жесткости конкуренции на внутреннем рынке. Интенсивная конкуренция заставляет компании применять гибкую трудовую практику и постоянно изыскивать новые методы управления человеческими ресурсами, которые могли бы способствовать укреплению компанией конкурентных позиций.
- Система взаимоотношений с работниками, включающая степень участия государства в разрешении трудовых споров и конфликтов, уровень профсоюзного движения, сложившиеся взаимоотношения между профсоюзами и компаниями-работодателями, и т. д.

## 4.2. Зарубежный опыт управления человеческими ресурсами

- Роль государства в обеспечении профессионально-технического обучения. Если государство уделяет мало внимания обучению работников, то компаниям, испытывающим потребность в квалифицированной рабочей силе, приходится уделять их подготовке и обучению больше ресурсов, чем компаниям, действующим в странах с развитой государственной системой профессионально-технического образования.

Особый интерес вызывают системы управления персоналом на фирмах западноевропейских стран, США и Японии. Опыт европейских, американских и японских компаний помогает отследить последние сдвиги и нововведения в принципах и методах управления персоналом. Следует при этом отметить, что западноевропейская модель управления человеческими ресурсами во многом сходна с американской. Разница заключается лишь в том, что в странах ЕС осуществляется более жесткое государственное регулирование по вопросам найма, увольнения, социального обеспечения, безопасности труда, рабочего времени, деятельности профсоюзов и т. д.

### **Управление человеческими ресурсами в странах Европейского союза**

В настоящее время европейские страны все больше стремятся гармонизировать существующую практику занятости во всех странах – участницах Европейского союза, и понятие совместного принятия решений уже утвердились в большинстве стран.

Тем не менее, несмотря на то что уже принято большое количество законов, регламентирующих управление персоналом и человеческими ресурсами (например, стандарты охраны здоровья и техники безопасности на производстве, предоставление равных возможностей в области занятости женщинам, а также требуемый минимум гарантий занятости), национальное трудовое законодательство и практика ведения бизнеса в разных странах ЕС различаются. Наиболее существенные различия наблюдаются в порядке набора и увольнения персонала, условиях занятости, правилах обеспечения временной работой, возможности получения отпусков по беременности и родам, по семейным обстоятельствам, на обучение, а также в порядке принятия и увольнения работников.

Например, во Франции и Бельгии считается незаконным использование рекламы вакансий в прессе в целях скрытой рекламы компаний (предлагаемые рабочие места в действительности могут и не существовать). Кроме того, во Франции запрещено указывать в объявлениях максимальный возраст кандидата. На тех, кто не соблюдает это законное требование, может налагаться небольшой штраф. Анкета поступающего на работу во Франции в соответствии с трудовым законодательством не

должна содержать вопросов о членстве претендента в профсоюзах, его вероисповедании, политических взглядах или семейном положении.

Методы отбора персонала германских компаний, прежде чем стать применимыми на практике, должны быть одобрены советами предприятий при условии соблюдения федерального законодательства. Кандидаты на вакантные должности, согласно закону, имеют право на тайну частной жизни, право на достойное обращение, оплату расходов, сопряженных с прохождением собеседований, и гарантированную защиту от нескромных вопросов в процессе собеседования, т. е. вопросов о политических взглядах или о семейном положении человека. В Италии объявления о вакантных местах должны соответствовать требованиям изданного государством Рабочего устава, запрещающего упоминание о политических взглядах претендентов на место, об их участии в профсоюзах, о расовых и религиозных взглядах. В Испании Закон 1982 года гарантирует претендентам на вакантные места свободу от вторжения в их частную жизнь. Кроме того, государственная служба занятости Испании имеет право налагать запрет на опубликованные в прессе объявления о работе, чтобы исключить всякую возможность дискриминации по признаку пола, хотя на практике такое случается крайне редко. В Бельгии претенденты на свободные рабочие места, согласно обязательному национальному коллективному трудовому договору между профсоюзами и ассоциациями работодателей, имеют право на полную неприкосновенность частной жизни при приеме на работу. Вопросы о семейном положении или планах семьи считаются незаконными. Соглашение требует, чтобы работодатели возвращали кандидатам, отсеянным по каким-либо причинам, все предоставленные ими с анкетой документы.

Утвержденные законом сроки заблаговременного уведомления о предстоящем увольнении в разных странах различны, так же как размер и порядок выплаты компенсаций за несправедливое увольнение.

Во многих западноевропейских странах преобладает установленная законом система производственной демократии, предусматривающая участие рабочих в управлении производством. Рассматривая систему производственной демократии европейских стран, многие исследователи используют в качестве образца немецкую систему, считая ее наиболее всесторонней. Она включает в себя рабочие советы, представительство наемных рабочих в совете директоров (наблюдательном совете) и в исполнительном комитете.

Рабочие советы существуют в организациях всех отраслей экономики, как в государственном, так и в частном секторе. Представители рабочих советов избираются сотрудниками организации. Однако они не выступают от имени профсоюзов, и в процессе выборов большое внимание

## 4.2. Зарубежный опыт управления человеческими ресурсами

ние уделяется их личностным качествам и опыту. Рабочий совет наделен следующими полномочиями:

- правом на информацию (имеет право на доступ к информации о текущем положении организации и перспективах ее развития);
- правом на консультирование (руководство организации должно консультироваться с рабочим советом по стратегическим вопросам);
- правом на совместное принятие решений (имеет полномочия на выработку политики, включая кадровую, совместно с менеджерами).

Наблюдательный совет может в зависимости от отрасли включать от 30 до 50% представителей наемных рабочих. Он имеет право назначать членов исполнительного комитета и налагать вето на его решения.

В состав исполнительного комитета в немецких организациях входит директор по трудовым вопросам. Этот директор может быть назначен только двумя третями голосов представителей рабочих в наблюдательном совете. Директор по трудовым вопросам может быть представителем рабочих, являясь одновременно менеджером по кадрам.

Управление человеческими ресурсами в Германии характеризуется высокой степенью законности и правовой оформленности отношений: здесь наличие документов и письменных соглашений в большей степени заметно, чем в других европейских странах.

В настоящее время в европейских странах продолжается работа по сближению национальной практики управления человеческими ресурсами стран – участниц Евросоюза.

### **Характерные черты американского подхода к управлению человеческими ресурсами**

Американская практика управления персоналом придает особую важность инициативе и ответственности работника, отбору и продвижению персонала, основывающихся на достоинствах работника, предположении, что работник должен и желает быть лояльным к нанимающей его организации, а также на готовности уволить сотрудников, чья работа не соответствует установленному уровню. Мотивация работников часто ставится в зависимость от вознаграждений и взысканий. По сравнению с другими странами в компаниях США наблюдаются открытые вертикальные и горизонтальные коммуникации, а также относительно неформальный характер взаимоотношений между работниками.

Основными тенденциями в сфере занятости в США являются следующие:

- повышение спроса на квалифицированную рабочую силу (по оценке специалистов, в 2000 году менее 5% рабочих мест в стране было предназначено для людей, не имеющих квалификации);

- снижение количества рабочих мест для высокооплачиваемых, высококвалифицированных и полуквалифицированных работников; сокращение доли рабочей силы, занятой в обрабатывающей промышленности (как и в других странах Запада);
- рост доли занятых в сфере услуг;
- рост доли новых рабочих мест, относящихся к низкой категории доходов.

Усиление неравномерности распределения безработицы среди различных категорий населения (наиболее высока она среди чернокожих, латиноамериканцев, а также тех, кто практически не имеет образования) (показатель безработицы для молодых афроамериканцев составляет 30%).

Население США характеризуется этническим разнообразием и разнообразием вероисповеданий. Это огромная страна как в отношении занимаемой территории, так и по населению. Большая территория и этническое разнообразие означают, что в разных частях страны наемные работники могут существенно различаться по своим культурным традициям, взглядам и стремлениям. Более того, следует обратить внимание, что каждый из 50 штатов США имеет собственное законодательство, часть которого находит отражение в практике управления персоналом.

Модель экономической активности США определяют рыночные силы. Жестокая конкуренция и регулярное исчезновение и появление различных хозяйствующих субъектов приводят к большой подвижности рабочей силы, которая в целом готова быстро перетекать в те районы и отрасли, где имеются рабочие места. Другим важным фактором является то, что США продолжают принимать большое число иммигрантов из других стран, следствием чего является неуклонное пополнение квалифицированной рабочей силы даже при снижении уровня рождаемости. США имеют более молодую рабочую силу, чем любая из европейских стран или Япония.

Работа по управлению персоналом на фирмах США опирается на широкую исследовательскую базу, консультативную помощь, развитую управленческую инфраструктуру. Функция управления людьми является одной из самых централизованных в американских компаниях, степень ее централизации уступает только финансовой.

Ведущие американские корпорации стремятся эффективнее использовать психологию работника, пробуждая в каждом близкое и понятное американцам «чувство победителя». Американским компаниям присуще комплексное, всестороннее и постоянное воздействие на персонал. Это воздействие не ограничивается только производственной сферой, а охватывает все стороны жизни работника (семью, быт, культуру, образование, отдых и т. д.), идентифицирует работника с организа-

## 4.2. Зарубежный опыт управления человеческими ресурсами

ционной системой фирмы и направлено на повышение эффективности управления человеческими ресурсами.

Американским организациям в большей степени, чем компаниям других стран, присущ дух конкуренции. В передовых американских компаниях упор делается на развитие неформальной состязательности между создателями новой продукции, новых форм обслуживания и т. д. Конкуренция явно выражена в тех сферах, где важны индивидуальные успехи.

Американские фирмы уделяют огромное внимание работе с кадрами. Особо важное значение в разработке кадровой политики имеют принципы и требования, предъявляемые к нанимаемым работникам. Американские фирмы, использующие традиционные принципы отбора кадров, при приеме на работу особое внимание уделяют специализированным знаниям и профессиональным навыкам. Американские специалисты, как правило, профессиональны в узкой области знаний, что ограничивает возможности продвижения по уровням управления, что обуславливает текучесть кадров. Однако в последнее время американские фирмы активно перенимают опыт японских фирм, которые применяют совмещение профессий, способность работать в коллективе, понимание значения своего труда для общего дела.

В американских фирмах увольнение персонала, включая менеджеров, всегда сопровождается длительной серией оценочных и воспитательных приемов. Окончательное решение об увольнении принимает руководитель на два-три уровня выше. Если увольняемый является членом профсоюза, то причины увольнения обсуждаются с представителями профсоюза и в соответствии с трудовым соглашением. В некоторых фирмах имеются комиссии по трудовым спорам, которые разбирают жалобы работников в связи с увольнением. В состав таких комиссий входят как представители администрации, так и рабочие.

Один или два раза в год проводится оценка работников. Результаты проведенной оценки обсуждаются работником и его начальником и подписываются обеими сторонами. Они содержат перечень недостатков в работе и пути их ликвидации.

Крупные американские корпорации в своей политике по управлению кадрами ориентируются на следующие принципы:

- привлечение уже готовых высококвалифицированных работников со стороны для формирования ядра персонала, повышения квалификации собственных работников;
- отказ от массового использования узкоспециализированных, низкооплачиваемых работников и предпочтение высокооплачиваемым, квалифицированным работникам широкого профиля;
- сотрудничество компаний с университетами, колледжами в области разработки учебных программ по новым технологиям

в деле переподготовки имеющегося уже персонала по новым профессиям;

- использование непрерывного обучения и повышения квалификации кадров внутри предприятия;
- тщательное нормирование труда (гибкие планы, 60% рабочего дня охвачены планом, точные нормы и сроки, долго-, средне-, краткосрочное планирование);
- широкое использование поощрительной системы оплаты труда (фиксированная заработка плата может только расти и практически никогда не уменьшается, гибкая система оплаты труда, когда определенная часть заработка ставится в зависимость от общей эффективности работы, обеспечивает возможность избежать увольнений и разовых сокращений базовой заработной платы и повышать производительность труда);
- участие работников в управлении фирмой (участие персонала в прибыли компании, владение акциями компании);
- создание программ и методов повышения качества трудовой жизни (поощрение творчества при одновременном усовершенствовании качества труда);
- широкое использование системы пенсионных и страховых фондов (в США действует до 1,5 тыс. пенсионных фондов; согласно американскому законодательству пенсионные выплаты гарантируются работникам даже в случае прекращения действия пенсионного фонда; наиболее крупные предприятия могут иметь свои пенсионные системы);
- участие профсоюзов в социальной политике предприятий (роль активного партнера при разработке и реализации социальных программ – участие в выработке соглашений о распределении прибыли, разработка предложений о новых формах организации труда, системы оплаты труда, программ обучения и т. д., лидеры профсоюзов в крупных компаниях нередко являются членами совета директоров);
- формирование корпоративной культуры – воспитание у работника чувства приверженности своей фирме (руководство компанией направлено на осуществление сотрудничества персонала и администрации для достижения намеченных целей; получил развитие принцип коллегиальности – менеджеры работают в тесном контакте друг с другом, групповой подход к организации работ, децентрализация процесса принятия решений).

Законодательство и практика в области занятости в Соединенных Штатах основываются на доктрине свободы найма, т. е. свободы работодателя нанимать и увольнять работника по собственному желанию, а также прекращать его наем в любое время и по любой причине – в за-

## 4.2. Зарубежный опыт управления человеческими ресурсами

висимости от личного трудового контракта работника. Отсюда следует, что трудовым контрактам с указанием условий, определенных коллективным трудовым договором, придается большое значение. Они обязательны и составляют основу гарантии занятости работника. Условия найма, как правило, пересматриваются каждые два или три года (через механизм заключения коллективного трудового договора в компаниях, где действуют профсоюзы).

Заключение коллективных трудовых договоров в США осуществляется в основном не на государственном или отраслевом уровне, а непосредственно на уровне хозяйственного предприятия. Кроме того, американские профсоюзы ведут переговоры с работодателями по гораздо более широкому кругу вопросов, чем их западноевропейские коллеги, особенно это касается дополнительных льгот (схем здравоохранения и социального обеспечения, увеличения продолжительности отпусков, профессиональных программ пенсионного обеспечения и т. д.). Отчасти успех американских профсоюзов в переговорах с работодателями по поводу дополнительных льгот обуславливается законом Вагнера, который наделил Национальное управление по вопросам трудовых отношений (US National Labor Relations Board – NLRB) правом требовать от работодателей ведения переговоров о коллективном трудовом договоре с профсоюзами по комплексной повестке дня, включающей различные вопросы. Отношения работодателей с сотрудниками и профсоюзами регулируются также законом Тафта – Хартли, принятым в 1947 году.

Некоторые отрасли американского бизнеса имеют богатую историю борьбы с профсоюзами, стараются не допускать их на свои предприятия. В арсенал используемых средств входит, например, передача решения всех проблем трудовых отношений юристам компаний, чтобы члены профсоюза были обязаны обсуждать свои трудовые проблемы именно с юристами, а не с профсоюзными функционерами на местах. Компании также прибегают к запугиванию потенциальных сторонников профсоюзов и сочувствующих, поощряют не состоящих в профсоюзе работников юнионизированного предприятия обращаться с жалобами в NLRB и т. д.

В настоящее время во многих отраслях промышленности в Европе и США в целях повышения производительности наблюдается сильное стремление перепроверить и изменить традиционные принципы управления персоналом. Это стремление во многом вызвано беспокойством менеджеров европейских и американских фирм успехами японских компаний в конкурентной борьбе. Так, в целях повышения производительности труда эти компании широко используют на производстве работы в группах (частично автономные группы, группы качества). Этой же цели служит также и создание заметно плоских управленческих иерархий, а функции координации, выполнявшиеся раньше

менеджерами на этих уровнях, в основном передаются самим группам (метод lean organization). Идея усиленного вовлечения сотрудников в решение задач планирования и совершенствования, осуществляемая в новом виде, например через программы последовательного процесса улучшений по японскому образцу, приводит иногда к весьма впечатляющим успехам.

### **Особенности управления персоналом на фирмах Японии**

В основном система управления трудовыми ресурсами в Японии сходна с американской. Японские корпорации управляют своими служащими таким образом, чтобы последние работали с максимальной отдачей. Для достижения этой цели японские компании используют американский опыт и технику управления кадрами, в том числе эффективные системы начисления заработной платы, анализ организаций труда рабочих и служащих, а также организацию рабочих мест и системы аттестации персонала.

Но существует и большая разница между американским и японским стилями управления кадрами. Японские корпорации в большей степени используют преданность служащих своим компаниям. Сильное отождествление служащих с корпорацией создает крепкую мораль и ведет к высокой эффективности трудового процесса.

Американские ученые Р. Джонсон и У. Оучи считали, что определенные аспекты японского менеджмента неразрывно связаны с особенностями японской национальной культуры. Проведя в середине 70-х годов прошлого столетия исследования сходства и различий управленческих подходов в различных странах, они выделили пять отличительных черт японского подхода к менеджменту, которые можно рассматривать в качестве объекта для переноса на другую национальную почву:

- акцент на движении информации и инициативы снизу вверх;
- превращение высшего звена управления из органа, издающего приказы, в орган, способствующий принятию решений;
- использование среднего управленческого звена как инициатора и движущей силы решения проблем;
- принятие решений на основе консенсуса;
- повышение внимания к благополучию сотрудников.

#### **1. Традиции японской системы управления человеческими ресурсами.**

Изучение японского опыта в настоящее время приобретает особую актуальность, прежде всего по той причине, что Япония является сейчас одной из наиболее экономически развитых стран мира. Для многих стран именно японская система организации управления стала эталоном. Япония создала уникальную, базирующуюся на самых передовых технологиях инфраструктуру, является лидером в области качества

## 4.2. Зарубежный опыт управления человеческими ресурсами

продукции, а по темпам роста производительности труда обогнала все другие страны. Причем японцы добились таких высоких результатов исключительно благодаря правильной и эффективной организации труда.

Одной-единственной японской системы управления персоналом, конечно же, не существует. Однако можно назвать некоторые инструменты, которые широко применяются в последние десятилетия на многих японских предприятиях. Преимущество этих методов и возможность их заимствования интенсивно обсуждались и продолжают обсуждаться на Западе – как в США, так и в Европе. Основными признаками этих методов, прежде всего, являются:

- система пожизненного найма на одной фирме, точнее говоря, работа все время в одной и той же компании до достижения 55-летнего возраста;
- интенсивное вовлечение работников в процессы планирования и принятия решений;
- повышение квалификации на рабочем месте и систематическая ротация персонала;
- деятельность организована на основе групп при высокой степени самоуправления, личной ответственности и самоконтроля работников при различных формах групповой работы;
- открытый тип коммуникаций как между рабочими группами, так и между руководством и персоналом;
- относительно большое значение фактора старшинства для продвижения по службе и повышения заработной платы, причем величина зарплаты в зависимости от прибыльности фирмы варьируется системой бонусов.

Японский стиль управления персоналом отличает проявление уважения к человеку, формирующееся за счет системы пожизненного найма, незначительной дифференциации продвижения по службе, а также систематического обучения и вовлечения персонала в управление.

Японская система управления персоналом стремится усиливать преданность сотрудников компаний, иногда даже жертвуя интересами фирмы. Японский служащий очень тесно отождествляет себя с нанявшей его корпорацией. Рядовые исполнители, равно как и высшие должностные лица, считают себя представителями корпорации. В Японии каждому работнику дают понять, что он – важное и необходимое лицо для своей компании и что его судьба зависит от его действий. Поэтому японец очень много работает на благо своей компании, что является одним из признаков отождествления его с фирмой. Другим примером такого отождествления может являться то, что японский работник в ответ на вопрос о его занятии называет компанию, где он работает. В обыден-

ном сознании японцев слово «профессия» отождествляется с работой, а практически означает фирму, где они работают.

Служащие японских компаний редко берут день отдыха. Даже если они чувствуют себя не очень хорошо, они продолжают работать. Поскольку они редко берут выходной день для себя или для семьи, коэффициент прогулов (отношение прогулов к общему числу рабочих дней в году в процентах) гораздо ниже, чем в других странах. Для японских работников средняя величина данного показателя составляет 1,6% (в компаниях, где занято более тысячи человек, этот показатель составляет всего лишь 0,8%).

Японский рабочий без колебаний соглашается с приказом администрации о сверхурочной работе без предварительного уведомления об этом, поскольку он чувствует свою ответственность за дела компании и необходимость такого шага.

Многие японские рабочие не используют полностью оплачиваемый отпуск. Частично из-за убеждения, что они должны больше работать, так как компания в этом нуждается. Одновременно полагают, что, используя весь отпуск, они показывают недостаточную преданность компании. Такое тесное отождествление с фирмой является в первую очередь результатом стратегии корпорации в области управления трудовыми ресурсами. Пожизненный наем, система трудового стажа и активного общения составляют основу такого единения.

Однако следует отметить, что, несмотря на существенный консенсус при принятии решений на уровне рабочего места, японские компании во многих аспектах являются высокоавторитарными. Они требуют жесткого соблюдения правил, установленных в компании, и безоговорочного соответствия ее культурным нормам. Однако действие авторитарности ограничивается вопросами, решение которых необходимо для обеспечения жизнеспособности компании и достижения ею успеха.

## **2. Современные тенденции в управлении персоналом на фирмах Японии.**

*Изменения в системе найма персонала.* О постепенном переходе крупных японских фирм к новой модели управления персоналом свидетельствует прежде всего отказ все большего числа таких фирм от традиционной системы пожизненного найма и о замене ее другими, более гибкими формами занятости. Этот процесс начался в 80-е годы, в результате самого глубокого и продолжительного для Японии в послевоенные годы экономического кризиса. Стало очевидно, что в новых условиях социально-экономического развития страны система пожизненного найма становится обременительной даже для самых мощных компаний. Как японские, так и зарубежные исследователи единодушны в том, что нынешний этап научно-технического прогресса приводит к изменению характера труда путем внедрения новой техники и техно-

## 4.2. Зарубежный опыт управления человеческими ресурсами

логии производства, что делает традиционную систему пожизненного найма экономически все более нерентабельной даже для компаний, имеющих сильные конкурентные позиции. Однако проведенные исследования показали, что 63% всех крупных японских компаний (с числом занятых более 8 тыс. чел.) продолжают применять данную систему в отношении управленческого персонала и 89% – в отношении рядового персонала. По мнению специалистов, это связано с тем, что в социально-политическом плане пожизненный наем все еще продолжает играть весьма важную роль на микро- и макроуровне. Такая система прикрепляет работника к «своей» компании и тем самым обеспечивает «всеобщий мир в промышленности». Однако сохранить ее в первоначальном виде, другими словами, гарантировать каждому вновь нанятому работнику постоянную занятость на одном и том же предприятии вплоть до его ухода на пенсию, становится все более сложно. Для выхода из данной ситуации в последнее время предпринимаются попытки модифицировать систему пожизненного найма.

Используемые варианты изменения системы предусматривают прежде всего понижение возрастного уровня, до которого работникам должна гарантироваться постоянная занятость в той или иной компании. Конкретные формы найма рабочей силы используемые в настоящее время японскими предприятиями можно условно разделить на две большие группы:

- обычные формы, не имеющие ничего общего с пожизненным наймом;
- новые формы пожизненного найма, основанные на совершенно иных принципах.

*Обычный наем новой рабочей силы*, как правило, осуществляется в случае расширения производства. Эта форма применяется всеми японскими компаниями наряду с пожизненным наймом. Она не гарантирует вновь нанимаемому работнику постоянной работы на одном предприятии вплоть до его выхода на пенсию. Это дает возможность компании свободно и быстро регулировать как количественный, так и качественный состав наемного персонала.

Другой гибкой формой, относящейся к этой же группе, является так называемый *повторный, или вторичный, наем* на новых условиях ранее уволенных работников. Такой наем осуществляется без каких-либо гарантий и обязательств со стороны предприятия перед повторно нанимаемым работниками. Подавляющее большинство из них, как правило, нанимается на значительно худших, чем ранее, условиях, в том числе в отношении заработной платы, и может быть уволено в любое время. Это позволяет компании не только экономить значительные суммы на оплате рабочей силы, но и заставляет таких работников трудиться с еще

большой, чем раньше, энергией – в знак благодарности за то, что их не забыли на «своем предприятии».

Также к этой группе относятся и такие весьма широко практикуемые сегодня крупными японскими предприятиями формы, как набор *временных работников (временный наем), наем на неполную рабочую неделю (частичная занятость) и так называемая система арбайто*, или наем на короткий период времени на подсобные работы главным образом студентов, пенсионеров и домохозяек. Эта форма найма особенно выгодна предприятиям, поскольку на перечисленные категории трудящихся распространяются далеко не все положения японского трудового законодательства.

Ко второй группе, т. е. к сравнительно новым формам пожизненного найма, относится прежде всего *пожизненный наем с переводом на другие предприятия*. В ее основе лежит отличный от классической системы найма принцип. Если последняя гарантирует работнику постоянную работу вплоть до его выхода на пенсию на одном и том же предприятии, то в модифицированной форме эта система не исключает возможности неоднократного перевода работника на другие предприятия компании, в частности дочерние, как правило, с менее привлекательными условиями труда, более низкой заработной платой.

К сравнительно новым формам найма относится и так называемая *система обязательного набора (Order-Entry System – OES)*. Суть ее заключается в том, что рабочая сила набирается не каждым отдельным предприятием, а администрацией компании одновременно для всех своих предприятий. Через каждые 5–7 лет нанятым таким образом работникам предоставляется возможность, а иногда и вменяется в обязанность перейти на другое предприятие данной компании. Очевидно, что столь гибкие формы найма выгодны компаниям, так как позволяют быстро и эффективно решать все вопросы, связанные с наймом персонала.

К числу сравнительно новых форм относится и так называемый *групповой пожизненный наем*, близкий по своему характеру к системе OES. Администрация предприятия нанимает на работу не каждого работника в отдельности, а сразу целую группу людей и поэтому не несет персональной ответственности перед работниками, что нередко ведет к нарушению обязательств перед ними.

Таким образом, классическая система пожизненного найма постепенно вытесняется более выгодными в новых условиях экономического развития формами найма рабочей силы. Это обусловлено тем, что в условиях все более ожесточающейся конкуренции между Японией, США, Западной Европой и Южной Кореей экономическая целесообразность отказа от пожизненного найма все более заметно берет верх над социально-экономическими мотивами ее сохранения.

## 4.2. Зарубежный опыт управления человеческими ресурсами

О неуклонном развитии данной тенденции наглядно свидетельствует и то, что основа основ указанной системы – зарплата по старшинству или зарплата в зависимости от стажа работы на данном предприятии – тоже подвергается значительным изменениям.

*Новые формы оплаты труда.* Переход к новым формам оплаты труда начался в начале 80-х годов, когда крупные японские компании, практикующие систему зарплаты по старшинству, начали уменьшать размеры ежегодных надбавок за стаж работы или же вообще прекращать их выплату после достижения работником определенного возраста (35 лет). В конце 80-х процесс отказа крупных японских компаний от системы зарплаты по старшинству и замене ее оплатой рабочей силы по результатам приобрел необратимый характер. Действительно, ежегодное автоматическое повышение заработной платы не только ложится тяжелым бременем на бюджет компании, но и сдерживает наем молодежи, которая в состоянии быстрее приспособиться к новой технике и технологии, и следовательно принести большую отдачу, чем пожилые работники.

Новые формы оплаты труда условно можно разделить на две большие группы:

- комбинированные способы оплаты труда (зарплата по старшинству и по результатам труда);
- способы оплаты, основанные на результатах труда.

*Комбинированные формы.* Согласно принципам, лежащим в основе комбинированных форм, общий размер заработка зависит как от количества труда, так и от таких характеристик, как пол, возраст, стаж работы на данном предприятии, форма найма, семейное положение и т. п. Общий заработок складывается из двух разграниченных частей: заранее оговоренной (установленной) и неоговоренной (неустановленной) заработной планы. Первая состоит из основной ставки и приработка, которые, в свою очередь, также подразделяются на ряд элементов. Основная ставка включает в себя оплату за выполнение производственных функций и определенной работы, плату за возраст, стаж и опыт работы, уровень образования и должность, а также плату за прочие личные качества и производственные показатели. Приработка составляют различные надбавки, в том числе за достигнутые результаты (индивидуальные и коллективные), за служебные функции (должность, спецработы, профессиональное мастерство), на поддержание жизни (пособия на семью, жилье, транспорт и т. д.), за прилежание и др. При этом доля зарплаты, выплачиваемой по старшинству, периодически уменьшается, а оплата по результатам труда соответственно увеличивается.

*Формы оплаты, основанные только на результатах труда.* К числу наиболее распространенных из них относятся следующие: за выполнение производственных функций, производительность и эффектив-

ность труда, профессиональное мастерство, выполнение должностных обязанностей, выполнение определенной работы. Механизм действия всех этих форм оплаты рабочей силы, несмотря на некоторые нюансы, в целом идентичен, поскольку в их основе лежит единственный и наиболее эффективный сегодня принцип оценки и качества труда, и именно поэтому данные формы все заметнее вытесняют традиционную систему зарплаты по старшинству.

*Пофирменные профсоюзы.* Работники частной японской компании имеют право на создание профсоюза, и руководство обязано признать профсоюз как контрагента на переговорах по заключению коллективного трудового договора. Если в компании существует несколько профсоюзов, руководство обязано иметь дело с каждым из них (хотя на практике подобное встречается крайне редко). Руководство компаний по закону обязано вести переговоры с профсоюзом в отношении определения правил работы, но только с тем, который представляет интересы большинства ее работников. Конкретные правила, подлежащие обсуждению, включают распорядок сменной работы, время начала и окончания работы, отпускные льготы и систему оплаты труда. Если компания отказывается вести переговоры с профсоюзом, последний может в судебном порядке требовать возмещения ущерба, причиненного подобным отказом. Следует обратить внимание на различия в определении размера данного ущерба. Руководство компании вправе требовать, чтобы все работники состояли в профсоюзе, что может являться одним из условий их договора о найме. Однако считается незаконным, если компания предлагает условия найма, предусматривающие запрет на вступление в профсоюзы.

Постепенный переход крупных японских компаний к новой модели управления персоналом не может не сказаться на судьбе пофирменных профсоюзов. Если до середины 80-х годов принцип создания профсоюзов в Японии гласил: на каждом предприятии – свой независимый профсоюз, то в настоящее время наблюдается процесс объединения пофирменных профсоюзов. Так, важнейшим для Японии событием стало создание в 1987 году мощной Всеяпонской федерации профсоюзов работников частных компаний. Она объединила в своих рядах более 5,6 млн человек и почти половину всех организованных в профсоюзы трудящихся страны. Однако процесс объединения идет крайне медленно и трудно. Это можно объяснить двумя основными причинами: силой привычки рядового работника принадлежать к профсоюзу только «своей» компании и активным стремлением предпринимателей сохранить автономность своих профсоюзов, обеспечивающую относительно бесконфликтное функционирование предприятий путем сотрудничества администрации компании и рядового персонала.

### 4.3. Основные направления управления человеческими ресурсами

Таким образом, можно сделать вывод о том, что под влиянием научно-технического прогресса и все более усиливающейся мировой конкуренции японская система управления персоналом, традиционно основанная на пожизненном найме, зарплате по старшинству и поформенных профсоюзах, уступает место более гибкой и эффективной модели управления трудом, отвечающей современному развитию производительных сил.

## 4.3. Основные направления управления человеческими ресурсами в международных компаниях

### Необходимость разработки международной кадровой стратегии

Одна из важнейших тенденций развития управлеченческой мысли в 90-е годы – усиление международного характера управления. Вслед за переходом большинства постиндустриальных стран к открытой экономике, резким повышением роли международной конкуренции и в то же время кооперации производства, развитием транснациональных корпораций и т. д. интернационализация управления ставит очень много новых вопросов перед управлеченческой теорией и практикой.

Важнейшие из них:

- что есть общее и особенное в управлении;
- какие закономерности, формы и методы управления являются универсальными, а какие действуют в диапазоне конкретных условий разных стран;
- как наилучшим образом выполнять функции управления во внешнеэкономической деятельности;
- в чем состоят особенности национального стиля в управлении, в организационном поведении, насколько эти особенности важны для достижения желаемого результата;
- как иностранцам быстрее приспособиться к национальной местной среде.

### Учет национального фактора в международном бизнесе

Окружение, в котором оперируют менеджеры в эпоху глобализации, становится все более разнообразным и интернациональным, что означает следующее: работа в разных странах, участие в деятельности многонациональной команды, управление мультинациональной организацией, сотрудники, системы и структуры которой представляют различные страны и культуры, – все это ставит перед управляющими новые проблемы, которые в значительной степени отличаются от проблем, связанных с управлением компанией, ориентированной только на внутренний рынок. Выход компании за пределы национальных гра-

НИЦ – это не только выход на новый рынок, не только завоевание новых географических территорий, где фирма собирается работать, это гигантский шаг в другую социально-экономическую, политическую, юридическую и порой самобытно-уникальную среду. Все это может повлечь усложнение взаимодействия, контроля и понимания своих коллег-иностранцев.

Культурное многообразие внутри страны и в международном плане требует от менеджеров более глубокого понимания этнических и религиозных особенностей, семейных ценностей и национальных субкультурных явлений. Международной организации требуется менеджмент, адекватный специфике стран, в которых она оперирует. Выход компании за границы своей страны и развертывание своего присутствия в других странах означает превращение монокультурной организации в многонациональную. При этом автоматически возникает проблема взаимодействия различных культур.

Менеджеры, которые собираются иметь дело с другой культурной средой, должны адаптировать свой стиль руководства, манеру общения и привычки к новым условиям. Обе стороны должны приспособиться к ситуации мирного и плодотворного сосуществования культур для достижения максимальной производительности. В противном случае компания может столкнуться со значительными сложностями. Проведенные исследования показали, что, например, доля американских предпринимателей, потерпевших фиаско, составляет в Великобритании 18%, в Японии – 36, в Саудовской Аравии – 68%.

Менеджеры всех компаний ощущают воздействие культурного окружения страны, в которой они работают. Влияние этого окружения воспринимается как само собой разумеющееся, однако оно имеет очень большое значение для процессов управления. Для того чтобы управлять компанией в условиях культурного многообразия рабочей силы в национальном и глобальном масштабах, менеджерам необходимо учитывать следующее:

- следует развивать восприимчивость к другим культурам;
- необходимо использовать разные методы руководства людьми;
- непременным требованием является признание и уважение других культур.

Использование культурных различий для повышения эффективности деятельности компаний зависит от характера отношений между головной компанией и дочерними предприятиями, а также от той стратегии управления данными различиями, на которую ориентируется фирма.

### 4.3. Основные направления управления человеческими ресурсами

#### **Классификация отношений между материнской и дочерними компаниями**

Отношения между материнской и дочерними компаниями можно классифицировать как *этноцентрические, полицентрические, регионацентрические* или *геоцентрические*. В ситуации, когда отношения между головной компанией и дочерними компаниями *этноцентрические*, все решения и стратегии разрабатываются и принимаются головной компанией. В ситуации, когда отношения между головной и дочерними компаниями *полицентрические*, все стратегии разрабатываются и принимаются головной компанией, а способы их конкретной реализации на практике принимаются дочерними компаниями на местах. В условиях *регионацентрических* отношений региональные отделения компаний служат своеобразным буфером между головной компанией и местными дочерними компаниями. В условиях *геоцентрических* отношений все решения принимаются при непосредственном участии как головной, так и дочерних компаний.

В зависимости от характера отношений материнской и дочерней компаний выделяют четыре подхода к управлению человеческими ресурсами в различных транснациональных подразделениях.

1. При этноцентрическом подходе преобладает свойственный данной стране подход и подразделения компании ориентируются на стандартизованные методы управления человеческими ресурсами.
2. При полицентрическом подходе каждое подразделение имеет возможность разрабатывать свою собственную модель HRM с учетом местных условий.
3. Регионацентрический подход схож с полицентрическим, однако подразделения действуют на региональной, а не местной основе и специфика управления человеческими ресурсами едина для всего региона.
4. При геоцентрическом подходе реализуется стратегия управления людьми на глобальной основе. Стратегия и политика разрабатываются штаб-квартирой (головным офисом) и подразделениями совместно.

Различные подходы сменяют друг друга по мере того, как транснациональная компания развивает свою деятельность за рубежом. Многие компании начинают с этноцентрического подхода, а после того, как становится ясно, что местные условия, стандарты и продукция сильно разнятся друг от друга, переходят к полицентрическому. Регионацентрический подход приходит на смену другим стратегиям из-за необходимости рационализации и усиления координации деятельности компаний в различных регионах. Сегодня многие компании переходят к геоцентрической стратегии в стремлении к глобализации своей деятельности.

## Стратегии управления межкультурными различиями

Обобщение опыта зарубежных фирм позволяет выделить три основные стратегии управления межкультурными различиями: *игнорирование, минимизация и максимальное использование*.

В основе каждой стратегии лежит различное отношение к культурным особенностям. Культура в различных стратегиях может не играть никакой роли, рассматриваться в качестве угрозы или проблемы или быть воспринята как конкурентное преимущество. Транснациональные корпорации должны находить компромисс между требованиями управляющих на местах, глобальной интеграцией, а также искать пути для инноваций и обучения персонала, что и выражается в выборе стратегии управления (игнорирование, минимизация, использование). Во многих странах одновременно используются несколько различных стратегий, что часто приводит к их смешению. Тем не менее представляется действительно важным для компаний задаться вопросом, каким образом они собираются обеспечить глобализацию своего бизнеса.

*Стратегия игнорирования межкультурных различий.* Когда компания выбирает стратегию *игнорирования* различий в культуре, она исходит из принципа, что бизнес есть бизнес и что менеджеры, инженеры и банкиры ничем друг от друга не отличаются, в какой бы части мира они ни находились. Считается, что схожесть практики управления является следствием экономического и технического развития, всеобщего стремления к модернизации и увеличения профессионализма за счет повышения уровня образования и развития консультационных услуг.

Такие компании переносят методы работы, принятые в их стране, на любую другую почву. Их дочерние компании в этом случае должны четко придерживаться полученных указаний, что, по мнению головной компании, необходимо для поддержания высокого качества производства, обеспечения обслуживания заказчика и поддержания высокого уровня технических стандартов. Корпоративной культуры должны придерживаться все сотрудники. Такие компании могут даже создавать свои собственные подготовительные центры или университеты для обучения персонала и прививания требуемых норм поведения, основных принципов работы и ценностей. Несмотря на то что поверхностные суждения, мнения и принципы поведения действительно могут быть изменены, совсем не обязательно, что каждый рабочий до конца поймет и разделит ту корпоративную культуру, на которой настаивает компания.

Существуют примеры успешной реализации стратегий, при которых различиям в культуре не придается практически никакого значения. Конкурентное преимущество может быть достигнуто путем стандартизации операций по всему миру. Этот подход оправдан, например,

### 4.3. Основные направления управления человеческими ресурсами

в таких отраслях, как нефтедобыча, строительство или телекоммуникации.

Примером непреклонной веры в торжество универсальности являются американские компании, такие как McDonald's, Disney, IBM и др., зачастую ориентирующиеся в своей деятельности на стратегию игнорирования.

Например, компания McDonald's требует выполнять расписанную до секунд процедуру приготовления гамбургера, их доставки и обслуживания клиентов, поддерживать стандарты на чистоту и аккуратность. Картофель, идущий на приготовление фирменного блюда – french fries, – должен отвечать определенным требованиям с точки зрения вкусовых качеств и размера клубней для обеспечения производственного стандарта. Это приводило к тому, что в Россию картофель поставлялся из США, так как местный картофель был недостаточно большим. Такое положение дел сохранялось до тех пор, пока не был найден другой выход – поставлять картофель из страны, расположенной ближе, – из Голландии.

В последнее время американские компании предпринимают некоторые шаги по адаптации своей деятельности к местным требованиям.

#### **Стратегия минимизации межкультурных различий**

Следующей стратегией для управления культурными различиями является стратегия минимизации их влияния. При данном подходе компания признает культурные различия важными, но воспринимает их главным образом как источник проблем и препятствий на пути к созданию эффективного бизнеса. Минимизация различий состоит в попытках привести все культуры к общему знаменателю или, наоборот, сегрегировать их с целью предотвращения возможного конфликта. Этот подход может быть реализован путем создания «глобальной» корпоративной культуры или путем предоставления самостоятельности зарубежным отделениям при жестком финансовом контроле и системе отчетности.

Компании, применяющие подобный подход, исходят из того, что сильная корпоративная культура может служить в качестве своеобразного «волнореза» для снижения влияния различных национальных культур, или позволяют дочерним компаниям действовать на основе своей собственной культуры (полицентрический подход) до тех пор, пока это дает положительные результаты.

*Стратегия максимального использования межкультурных различий.* Многие транснациональные корпорации пытаются ускорить процесс интеграции национальных компаний в глобальную структуру. В то время как региональные менеджеры обеспечивают работоспособность национальных предприятий, проектные менеджеры несут ответствен-

ность за вхождение компаний в глобальную структуру. Однако данный процесс может вызывать сопротивление на местах, так как самостоятельность компаний ограничивается региональными менеджерами.

Усилия по достижению более глубокой интеграции могут не дать желаемого результата, если только местные менеджеры не заинтересованы лично в региональной или глобальной интеграции. Таким образом, необходимо вовлечь менеджеров в развитие глобальных планов и расширить сферу их влияния. Этому может способствовать передача им полномочий по координации или перспективы карьерного роста за пределы местного уровня. В этом случае культурные различия являются главным фактором, препятствующим осуществлению подобных планов. Менеджеры не смогут эффективно работать с людьми других национальностей, если они не знают языка и культурных особенностей других стран. Кроме того, ни о каком взаимодействии не может идти речь, если не наложены механизмы сотрудничества между подразделениями.

Использование различных корпоративных культур означает поиск баланса между степенью самостоятельности местного подразделения и степенью осуществляемого контроля центра. Это является очень сложной задачей для многих транснациональных корпораций. Исторически этот баланс складывался не одинаково в Японии, Европе и США. Обычно европейские транснациональные компании старались стать более глобальными и были готовы предоставить больше самостоятельности местным подразделениям. В то время как японские компании проходили процесс интернационализации очень тяжело, особенно на уровне менеджеров среднего звена, и сейчас прилагают все усилия, чтобы приспособиться к местным условиям. Американские транснациональные корпорации в данный момент больше озабочены глобальной интеграцией, так как заграничные рынки приобретают все больший и больший вес.

Эти различия в подходах могут отчасти быть объяснены культурными особенностями стран. Американская экспансия в Европу заставляет американцев быть более регионацентричными, возможно, из-за того, что им не хватает понимания местных европейских культур. Более того, склонность американских компаний к стандартизации объясняется тем, что культура США впитала в себя несколько различных культур, ассимилировав их. Отсюда вытекает стремление американских компаний к универсализму, что отчасти может объяснить этноцентрический подход к управлению.

То же самое относится и к японцам, которые рассчитывают, что все остальные должны влиться в их группу. Быть другим, отличаться – это все равно, что носить клеймо и потерять надежду влиться в группу. Такой подход не позволяет японцам нанимать талантливых местных ра-

### 4.3. Основные направления управления человеческими ресурсами

бочих в других странах. Приобретение иностранных компаний всегда представляет проблему для японских корпораций. Несмотря на это, японские компании пытаются с большим или меньшим успехом приспосабливаться к местным условиям и культуре.

Европейские компании более приспособлены к управлению корпоративными культурами, так как им постоянно приходится иметь дело с представителями соседних стран, где культура значительно отличается от культуры их собственной страны.

Для обеспечения максимальной эффективности системы «головная компания – дочернее предприятие» необходимо полностью изменить роль и функции региональных штабов и подразделений. Несмотря на то что конкурентные преимущества могут зависеть от национальных условий, которые стимулируют процесс инноваций, очевидно, что они создаются также и активами за границей, такими как человеческие ресурсы и исследовательские центры. Компаниям необходимо расширять свою деятельность за границей для обеспечения нормальной работы.

Способность адаптироваться к национальным условиям и использовать с выгодой для себя особенности местной культуры продемонстрировала компания P&G в Индии. Продукция компании позиционирована таким образом, что позволяла получить налоговые льготы и вместе с тем использовать принципы национальной медицины – траволечение. Такой подход обеспечил P&G значительную долю рынка. По мнению руководства компании, глобализация не означает унификацию решений по всему миру. Наоборот, имея глобальное видение стратегии, необходимо культивировать дифференцированный подход к управленческим решениям. Ключ к успеху надо искать в принятии местных правил, но при этом нельзя забывать о том, что мыслить надо глобально. Адаптация идей, рожденных в каком-либо уголке мира, требует гибкости и рассудительности. В конечном счете преимущества транснациональной компании заключаются в том, что она опирается на талантливых людей в разных частях мира, работающих над одной проблемой, решающих одни задачи.

Таким образом, задача транснациональной корпорации заключается в использовании, а не в минимизации культурных различий. Но для того чтобы использовать их, компании должны четко установить для себя уровень интернационализации, потому что далеко не все компании так терпимы к различным культурам, как хотели бы этого их менеджеры.

#### **Стратегия формирования трудовых отношений**

Международные компании испытывают определенные трудности в приспособлении своей стратегии формирования трудовых отношений к переменчивым социальным, экономическим и институциональ-

ным факторам различных стран. Часто возникают проблемы при контактах с профсоюзами. Во многих случаях компании недостаточно хорошо разбираются в многообразных политических, национальных, культурных традициях различных стран, а также в специфике их законодательства (социальное обеспечение, отдых, безопасность и т. д.).

Поэтому международной компании следует возложить управление трудовыми отношениями на менеджера местной фирмы-партнера, который, как правило, более осведомлен обо всех особенностях своей страны.

При разработке стратегии трудовых отношений в развивающихся странах компания с многонациональным персоналом сталкивается с еще более трудными проблемами ввиду наличия множества переменных факторов внешней среды и ее недостаточной стабильности. Более того, в этих странах часто широко распространен национализм, что ведет к возникновению конфликтных ситуаций. Поэтому стратегию трудовых отношений международной компании в развивающейся стране целесообразнее строить с максимальным использованием факторов внешней среды и адекватной стратегии управления межкультурными различиями.

Поскольку во многих развивающихся странах трудовые отношения еще недостаточно стабилизировались, у международных компаний есть возможностьказать на них влияние. В этой связи компания может:

- осуществлять программы повышения квалификации рабочих;
- внедрять специальные системы оплаты труда;
- проводить политику более высокой заработной платы по сравнению с национальными компаниями, тем самым приобретая привлекательный имидж и повышая производительность труда;
- обеспечивать условия для участия рабочих в распределении прибыли;
- прививать корпоративную культуру.

## **Набор персонала**

Набор персонала международные компании, как правило, осуществляют в стране пребывания. Однако при отборе менеджеров обычно используют один из трех способов или их комбинацию, а именно:

- отбор менеджеров только в базовой стране;
- отбор менеджеров из числа местных жителей;
- отбор менеджеров по принципу наибольшего соответствия.

Каждый из вышеперечисленных способов имеет свои преимущества и недостатки. Большинство компаний практикуют командирование специалистов из своей компании, так как это позволяет опытному и квалифицированному менеджеру использовать имеющиеся навыки в при-

### 4.3. Основные направления управления человеческими ресурсами

нимющей стране, а компании мотивировать своего сотрудника. Кроме того, такой специалист достаточно хорошо осведомлен о политике компании в отношении управления и продукта, нет необходимости специально обучать его (обычно менеджеры базовой страны превосходят местных управляющих в уровне подготовки и способности осуществлять руководство), при принятии решений за рубежом он будет учитывать интересы компании.

В случае невозможности подбора менеджера внутри компании его нанимают за пределами компании, но в своей стране. Как правило, руководство более доверяет соотечественнику в вопросах контроля и управления компанией.

Наем местного менеджера также имеет свои преимущества, так как языковой барьер и культурные различия для местного менеджера не имеют значения, он постоянно проживает в данной стране и уровень оплаты его труда ниже, чем менеджера из базовой страны. Все это обеспечивает экономию средств компании за счет снижения затрат.

В то же время такой подход имеет и определенные недостатки. В частности, недостаточная связь местного менеджера с базовой компанией и его плохая осведомленность о ее товарах и методах руководства может привести к непониманию стратегических целей и методов хозяйствования. Зачастую местные менеджеры считают интересы принимающей страны приоритетными, рассматривая свою работу как временную из-за невозможности сделать карьеру в базовой компании. Местному менеджеру достаточно сложно определить роль подразделения в общей иерархии управления международной компанией.

Принцип расстановки менеджеров вне зависимости от их национальной принадлежности используется лишь немногими компаниями, так как, во-первых, правительство принимающей страны ожидает наема менеджера из местных жителей и всячески этому способствует, и, во-вторых, отбор менеджера международного уровня требует значительных материальных затрат.

#### **Планирование подготовки персонала и его культурной адаптации**

При планировании подготовки персонала для работы в зарубежных странах особое внимание уделяется подготовке менеджеров. В отделе по работе с персоналом страны базирования разрабатывается классификация должностей для высшего и среднего звена управления, система доукомплектования и оплаты менеджеров, работающих за границей, планы их перемещения и другие разделы комплексного плана подготовки международных менеджеров.

Необходимо проводить предварительное обучение персонала не только с целью повышения его профессионализма, но и для осознания им перемен во внешней среде, в том числе и в политической ситуации

страны пребывания, для понимания возможных политических последствий своей деятельности. Кроме этого, необходимо развитие способностей общения с людьми, особенно с представителями другой культуры. Приоритетное значение имеет языковая подготовка, далее – знакомство с условиями жизни, обычаями, экономическими условиями, законодательством, политической структурой и географией.

Хотя необходимость культурной адаптации экспатриантов очевидна, она зачастую игнорируется. Кандидаты на командирование в другую страну часто отбираются только на основе их профессиональных достижений, без учета личностных качеств и мировоззрения. Нередко само руководство в силу узости взглядов пренебрегает вопросами культурной адаптации, полагая, что единственное, что требуется от экспатриантов, – решение поставленных задач. Однако понимание культурных особенностей и знание проблем, стоящих на пути культурной адаптации, позволили бы избежать досадных просчетов, которые могут дорого обойтись организации.

Для направления в другую страну необходимо отбирать сотрудников, обладающих широким кругозором, открытым характером, доброжелательностью, готовностью к контактам и низким уровнем этноцентризма. Важно также учитывать желание самих работников оказаться в другой культурной среде. Необходимо учитывать не только профессиональные качества и потенциал, но и знание иностранных языков, уровень предварительных знаний о предполагаемой стране работы. Большую роль играет отношение членов семьи к предполагаемой долгосрочной командировке.

При подборе кандидатов на командирование в другую страну полезно также учитывать фактор совместимости наций. Адаптация к новой социокультурной обстановке проходит значительно быстрее, если сами страны похожи в силу исторических, географических или политических причин.

Если страны, из которой направляются и в которую направляются работники, принадлежат одной социокультурной группе, адаптация будет протекать легко, без культурного шока.

Необходимо проводить обучение направляемых работников до персезда в новую страну, знакомить их с географией, культурой и обычаями, политической и экономической обстановкой, местными нормами и правилами.

Существует большое количество методов подготовки – с помощью деловых игр, моделирования различных ситуаций, общая управлеченческая стажировка и языковая подготовка. При этом кандидат должен быть информирован о перспективах развития своей карьеры.

### 4.3. Основные направления управления человеческими ресурсами

Большую помощь в адаптации экспатриантов на новом месте компания-работодатель может оказать путем организации бытовых условий, проживания, питания, организации свободного времени, чтобы человек не чувствовал себя оставленным на произвол судьбы. Полезно бывает также прикрепить к командированным местного помощника, знающего иностранные языки и хорошо ориентирующегося в стране пребывания. Он мог бы на практике вводить специалистов в курс дела, знакомить с местными обычаями, выполнять функции гида и т. д.

Одной из форм компенсации трудностей по адаптации в другой стране – более высокая заработка плата, которая возмещает ограничения в выборе привычных товаров и услуг, финансовые сложности освоения на новом месте, отрыв от семьи и друзей.

Кроме этого, важным направлением деятельности международной компании в области планирования подготовки кадров является план работы с сотрудником после его возвращения из-за границы. План должен предусматривать: условия персонального вознаграждения сотрудника, его реадаптацию к условиям жизни на родине и организационной структуре базовой компании. Также экспатрианты вправе рассчитывать на равнозначную или более высокую должность вместе с соответствующим окладом по возвращении на родину, т. е. на то, что их командировка обеспечит возможность продвижения по служебной лестнице.

Компания должна иметь план трудоустройства сотрудника после окончания его работы за границей. Если компания не будет уделять должного внимания сотруднику после его возвращения, то служащие будут избегать зарубежных командировок.

## Управление конфликтами

Конфликт как процесс представляет собой сложное и динамичное явление. Менеджеры неизбежно работают в условиях конфликтов, имеющих различный характер, и вынуждены ими управлять. Управление конфликтом предполагает активное участие руководителя в разрешении конфликтной ситуации. Неспособность менеджеров управлять конфликтом может привести к катастрофическим последствиям. Конфликты способны вызвать у сотрудников чувство отчуждения, отрицательно повлиять на эффективность их работы.

Лица, принимающие решения в глобально действующих компаниях, находятся в постоянном напряжении, порождаемом плюрализмом интересов. Это приводит к возникновению прямых или скрытых конфликтных ситуаций на уровне подразделений, сфер хозяйственной деятельности или всей компании. Поскольку подобные конфликтные ситуации представляют угрозу для осуществления намеченной стратегии

гии, то предприятие должно прибегать к целенаправленному управлению конфликтами в качестве инструмента выравнивания интересов. Следует отметить, что сами конфликтные ситуации отличаются большой нестабильностью и в их основе могут лежать разные причины.

Управление конфликтами направлено на снятие неопределенности путем активного воздействия на конфликтную ситуацию. Для этого необходимо дифференцированный анализ конфликта (поиск и оценка соответствующей информации), за которым должно последовать планирование стратегии его разрешения. Менеджеры должны уметь распознать противоречия в собственном поведении и нейтрализовать их.

#### **4.4. Глобальный менеджер**

Появление термина *глобальный менеджер* в самом широком смысле означает реорганизацию способа мышления менеджеров и экономистов, занимающихся проблемами менеджмента. Для того чтобы думать глобально, руководителю необходимо изменить свое мышление. Думать глобально означает распространять концепции и модели от двусторонних отношений (мы – им) к одновременному учету многочисленных реалий и отношений, профессионально действовать внутри этого более сложного окружения. Это изменение в мышлении означает, что от менеджера потребуется нечто большее, чем только понимание культуры другой нации и знание ее языка. Глобализация рынков ставит на повестку дня необходимость подготовки менеджеров и руководителей с межкультурной ориентацией.

##### **Менеджер сегодня и завтра**

Новые требования к менеджерам связаны с глобальными стратегиями и подходами к управлению работниками различных национальностей. Менеджер XXI века должен обладать значительно большим международным опытом по сравнению с тем, который имели менеджеры после Второй мировой войны. Уже нельзя просто полагать, что мотивационный подход и система оценки результативности будут одинаково эффективны применительно ко всем работникам. Эволюция бизнеса к глобально ориентированной деятельности потребует нового мышления и управленческих навыков. Одной из основных стратегических задач функции управления персоналом в многонациональных корпорациях является переориентация узких специалистов-управленцев в менеджеров, способных осуществлять управление в глобальном масштабе.

В табл. 4.4.1 приведены характерные черты, которыми должны обладать менеджеры завтрашнего дня.

Таблица 4.4.1

**Сравнение черт руководителя XX и XXI веков**

<b>Сегодня</b>	<b>Завтра</b>
Знает все	Постоянно учится
Смотрит с национальной точки зрения	Смотрит с глобальной точки зрения
Предсказывает будущее на основе прошлого	Предвидит будущее
Заботится о людях	Заботится об организации и людях
Имеет свою точку зрения	Прислушивается к точкам зрения других
Использует власть	Использует власть и мнения других
Диктует цели и методы	Уточняет процессы
Сам наверху	Часть команды
Ценил порядок	Умеет видеть порядок среди хаоса
Владеет одним языком	Знаком с культурами разных стран
Вызывает доверие коллег и акционеров	Вызывает доверие собственников, потребителей и служащих

Этот перечень включает многие навыки, необходимые глобальным менеджерам. На основе анализа широкого спектра литературы, рассматривающей глобальные стратегии, глобальный маркетинг, управление глобальными операциями и человеческими ресурсами, можно определить профиль эффективно работающего глобального менеджера. Глобальный менеджер должен обладать способностью:

- развивать и использовать глобальные стратегические навыки;
- управлять изменениями и переменами;
- управлять межкультурными различиями;
- создавать гибкие организационные структуры и в них функционировать;
- работать с другими в команде;
- общаться с представителями разных культур;
- учиться и передавать знания организации.

Рассмотрим каждый из выделенных пунктов подробнее.

### **Характерные черты глобального менеджера**

*Способность развивать и использовать глобальные стратегические навыки.* Новая глобальная экономика потребует от глобальных ме-

менеджеров знания международных отношений и мировой экономики, включая глобальные финансовые рынки и тенденции изменения курсов валют. Эти расширенные деловые навыки менеджера должны соответствовать его глобальным обязанностям, обеспечивая возможность использования преимуществ международного разделения труда и поиска путей снижения издержек за счет использования глобальных ресурсов.

Глобальное мышление, которого требуют новые реалии в области экономики и конкуренции, необходимо на всех уровнях управления в компании. Менеджеры, видящие все в глобальной перспективе, должны будут найти баланс между способностью реагировать на происходящее внутри страны и использовать это в других странах. Это как раз и называется «думать глобально, а действовать на месте».

Хотя некоторые авторитетные эксперты в области маркетинга и утверждают, что в мире наблюдается тенденция к стандартизации, опыт последних лет показывает, что менеджеры должны чувствовать как местные особенности, так и глобальные императивы при принятии стратегических решений. Несколько примеров иллюстрируют необходимость мыслить глобально, но приспосабливаться к местным условиям, чтобы избежать неудач вследствие неоправданной стандартизации. В частности, жидкое синтетическое моющее средство компании «Проктэр энд Гэмбл» потерпело неудачу в Европе, когда было представлено на рынок в начале 1980-х годов, поскольку европейские стиральные машины не были рассчитаны на жидкое моющее средство. После модификации моющего средства продажи существенно возросли. Рестораны МакДоналдс продают пиво в Германии и тропические коктейли в Гонконге, в то время как Данкин Донатс в Соединенных Штатах продает бисквитные пончики, а в Бразилии дрожжевые пончики. Маркетинговые стратегии, направленные на глобальное признание продукта, имели успех, поскольку учитывали местные предпочтения.

Эти примеры наводят на мысль, что локальный успех зависит от достижения баланса между капитализацией ресурсов и потребностей внутри национальных границ и способностью представлять себе мир без границ. Это можно обеспечить за счет того, что местные менеджеры, принимающие решение, будут не только хорошо знакомы с особенностями рынка, на котором работают, но знать и понимать глобальную стратегию компании и при этом осуществлять ее в контексте местных условий.

*Способность управлять изменениями и переменами.* Управление переменами в нестабильных условиях внешней среды является достаточно сложной задачей. Постоянный поиск баланса между глобальным и местным давлением в изменяющейся конкурентной среде усилит необходимость в частом перераспределении материальных ресурсов, кад-

ров, технологий, реорганизации систем маркетинга и распределения. Сокращение жизненных циклов продуктов, вызванное технологическими усовершенствованиями и способами их производства и распределения, еще более ускоряет происходящие изменения. Не менее сложным является и полный переход к глобальным операциям. Для успешного перехода к ним важно, чтобы менеджеры в стране действовали в соответствии со стратегией компании. Если ее не придерживаться, то движение к глобализации может противопоставить менеджеров из штаб-квартиры компании менеджерам в конкретной стране или регионе. Существует тенденция автономизации подразделений компаний с целью защиты своей собственной политики. Если рассматривать глобальную стратегию как движение к централизации ответственности, то роль местного менеджера может стать в меньшей степени стратегической. Менеджеры филиалов, которые присоединились к компании в обмен на обещание местной автономии и адаптацию продуктов к местным условиям, могут разочароваться или даже покинуть компанию. В области организационной структуры эффективному глобальному менеджеру потребуются навыки управления переходом от независимости/зависимости к взаимозависимости, от контроля к координации и кооперации, от симметрии к дифференциации. В области человеческих отношений глобальный менеджер должен чаще действовать как равный и реже как доминирующий в принятии решений.

Современная стратегия управления человеческими ресурсами предъявляет к управлению межкультурными различиями, как на национальном, так и на глобальном уровне, определенные требования. Необходимо, чтобы штаб-квартира признавала тот факт, что ее способы управления отражают национальную систему культурных ценностей страны, предоставляла иностранным филиалам право управлять людьми другими, более эффективными способами, учитывала культурные различия при разработке стратегий компании, принимала во внимание, что в результате межкультурного обучения могут быть выработаны более эффективные пути управления людьми.

*Способность управлять межкультурными различиями.* Наличие во многих странах национальных меньшинств обеспечивает на локальном уровне возможность узнать и позволяет приобрести опыт в управлении культурными различиями не меньше, чем на глобальном.

*Способность создавать гибкие организационные структуры и в них функционировать.* В условиях глобальной экономики и требований, которые она предъявляет к менеджерам, маловероятно, что найдется универсальная организационная форма, адекватная для всех видов деятельности. Глобальным менеджерам, безусловно, потребуется гораздо больше изобретательности при проектировании организации, однако критическим сдерживающим фактором в реагировании на но-

вые стратегические нужды могут оказаться ограниченные возможности организаций.

Нельзя ожидать, что отдельный менеджер сам по себе сможет развить и использовать все разнообразные навыки, требуемые для успешного глобального менеджмента. И поэтому важно, чтобы организация помогала глобальным менеджерам, насколько это возможно. Таким образом, задача глобальных менеджеров будет заключаться в создании и управлении той самой организацией, которая поможет им повысить свою эффективность.

Лучшие менеджеры уже создают организации без границ, в которых способность учиться, реагировать и быть эффективными заложена в административном наследии фирмы. Это предполагает, что целый ряд людей в таких фирмах должны демонстрировать способности стратегического мышления и деятельности, при помощи открытого обмена планами, децентрализации стратегических заданий, возможности развивать навыки, необходимые в высшем звене менеджмента еще в начале карьеры, и систем контроля, оценивающих результаты деятельности по многим параметрам.

Для гарантии того, что из потенциальных культурных различий будет извлекаться польза, менеджерам понадобится способность распределять власть и ответственность между штаб-квартирой и соответствующими подразделениями, чтобы максимально приблизить принятие решений к потребителю. При этом необходимо координировать производственные взаимозависимости с целью максимизировать экономию на издержках производства.

Для эффективного функционирования в этих радикально новых, глобальных организациях потребуется приобретение новых и оттачивание старых навыков. К числу характеристик, необходимых глобальному менеджеру, относятся следующие:

- высокая толерантность к неопределенности;
- новые уровни способностей к творчеству и изобретательству;
- способность одновременно учиться, реагировать на изменения и эффективно работать;
- способность оценивать и использовать различные новые подходы в области управления для постоянного обновления организаций;
- способность координировать сложные финансовые, кадровые, маркетинговые и производственные взаимозависимости не только между функциональными подразделениями, но и внутри каждой стратегической зоны хозяйствования;
- способность распознавать различные производственные, маркетинговые и организационные проблемы, определять приоритеты и решать их при помощи новых структур и процессов.

*Способность работать с другими и в команде.* Еще прежде чем появилась теория глобальных компаний, работа в команде считалась важной составляющей успеха менеджера. По мере усиления специализации людей и дифференциации внутри организаций (часто в результате технологических усовершенствований, фрагментации рынков, появления огромного количества вариаций одних и тех же товаров и т. д.) росла необходимость интеграции – чтобы воссоединить специализированные единицы на предприятии и, таким образом, достигнуть целей, стоящих перед организацией. Команды, комитеты и группы по выполнению задания были среди тех инструментов, которые применялись для достижения желаемого уровня интеграции.

В условиях повышенной сложности глобальных операций способность функционировать в рабочих командах – особенно в группах с культурными различиями – приобрела еще большее значение. Опыт тридцати крупнейших ТНК по созданию команд в условиях глобализации показал следующее.

- Команды, используемые исключительно ради коммуникаций или консультаций, еще существуют, однако все больше фирм используют команды по-другому, увеличивая степень их участия в решении различных проблем и расширяя полномочия.
- Глобальная работа в командах может не только обеспечить лучшее знание рынка и технологий. Она может способствовать более гибкому планированию бизнеса, большей ориентации на достижение глобальных целей и обеспечить более тесное сотрудничество в проектировании стратегических изменений.
- Часто требуются команды, работающие за пределами внутренних или внешних границ организации.

Необходимость в транснациональной командной работе проявляется в разных областях. Например, в рамках операционного менеджмента нужно создавать структуры и осуществлять процессы, которые будут способствовать развитию тесных отношений между филиалами. В управлении кадрами необходимо развивать способности гибкого и ответственного руководства многонациональными командами. В глобальном маркетинге менеджеру потребуется способность формирования международной команды, которая будет аккумулировать идеи и передавать их на местные уровни, где принимаются и внедряются окончательные маркетинговые решения.

Способность работать эффективно с другими людьми и в команде будет иметь критическое значение для успешной реализации глобальной стратегии. Поэтому участие в глобальных командах должно присутствовать еще в начале карьеры менеджеров, чтобы превратить этих формирующихся специалистов в эффективных глобальных менеджеров.

*Способность общаться с представителями разных культур.* Очевидно, что в глобальном окружении менеджеру потребуется способность общаться с различными группами людей. Делать это эффективно позволяют владение иностранными языками и высокий уровень межкультурной чувствительности.

В дополнение к навыкам, необходимым для успешного межличностного общения, менеджер должен быть способен получать пользу от все более глобальных систем коммуникаций.

Кроме положительного эффекта от хороших навыков взаимодействия с коллегами и клиентами, существует и другое преимущество способности к общению с разными людьми, особенно важное для географически разбросанных или культурно неоднородных организаций. Умение общаться также создаст доверие, а общность интересов поможет построить сильную корпоративную культуру, подчеркивающую значение общих, глобальных систем ценностей.

*Способность учиться и передавать знания организации сотрудникам.* В условиях разнообразия потребностей и нужд рынка, широкой географии размещения производства и ресурсов, развития научных исследований в Европе и Японии, возрастания важности технологического усовершенствования продукции и инновационных процессов обучение и передача знаний становятся ключом к глобальному успеху. Современным компетентным менеджерам придется быть чрезвычайно любознательными, а успешные организации должны будут быстро и эффективно координировать, передавать и использовать знания, полученные любознательными менеджерами.

На индивидуальном уровне составляющими успеха являются широкие интересы, открытость новому опыту, желание экспериментировать и разумно рисковать.

На организационном уровне может быть достигнуто еще больше. Например, операционных менеджеров стимулируют в поиске таких возможностей в одной стране, которые могут быть перенесены в другую. Ответственность за эти возможности или эксперименты лежит на национальных менеджерах, а за их передачу – на корпоративных менеджерах. Использование межнациональных групп для решения проблем корпоративного уровня также осуществляется весьма широко.

Сегодня для эффективного управления необходимы системы глобального информационного обмена, и менеджер должен обладать навыками, позволяющими получать и интерпретировать огромные объемы информации со всего мира. Один из путей передачи новых технологий включает в себя развитие сильного функционального менеджмента, способствующего созданию и передаче базовых знаний.

Все же есть немало признаков того, что часто компании пренебрегают той информацией, которую они могут получить от своих служащих,

работающих в других странах, особенно после их возвращения в головную компанию. Такие организации теряют ценную возможность получения межкультурных управленческих знаний, и по их вине возвратившийся испытывает серьезные трудности при вхождении обратно в организацию. Подобным образом по мере увеличения числа менеджеров из других стран, временно работающих в корпоративных офисах, компании должны понимать, принимать и применять их специальные знания и навыки. Если национальное руководство рассматривает такие перемещения только как карьерный рост для «иностранцев», то оно теряет важные возможности взаимного обучения.

Может сложиться впечатление, что эффективный глобальный менеджер должен быть сверхчеловеком. Однако, учитывая необходимость командной работы, поддержку организационной структуры, систем и процессов, перспектива расширения глобальных навыков должна рассматриваться скорее как волнующий вызов, чем как невыполнимое задание. Развитие навыков – это непрекращающийся процесс, поскольку требования к ним будут расти вместе с развитием глобальной экономики.

## ВОПРОСЫ ДЛЯ ПОВТОРЕНИЯ И ОБСУЖДЕНИЯ

- Какое влияние оказывает на управление человеческими ресурсами процесс глобализации экономики?
- Какие факторы обуславливают различия в практике HRM разных стран?
- Оцените уровень гармонизации существующей практики занятости в странах – участницах Европейского союза. В каких основных сферах национальные различия в практике управления человеческими ресурсами наиболее очевидны?
- В чем заключается суть системы производственной демократии? В каких странах эта система является наиболее всесторонней?
- Каковы основные тенденции в сфере занятости в США?
- Сформулируйте принципы, на которые ориентируются американские корпорации в своей политике по управлению человеческими ресурсами. Могут ли российские компании использовать эти принципы в своей деятельности?
- В чем сходство и различия между американским и японским стилями HRM?
- Какие отличительные черты японского подхода к менеджменту, по мнению Р. Джонсона и У. Оучи, можно рассматривать в качестве объекта для переноса на другую национальную почву? Согласны ли вы с этим?
- Какие основные проблемы связаны с японским подходом к управлению человеческими ресурсами?
- С чем связаны происходящие в Японии изменения в управлении человеческими ресурсами? В каких сферах эти изменения наиболее существенны?
- Когда компании должны разрабатывать международную кадровую стратегию?

- Как может компания использовать культурные различия для повышения эффективности своей деятельности? Проиллюстрируйте ответ практическим примером.
- Какие стратегии управления межкультурными различиями используют компании? Какую роль отводят различные стратегии культурным факторам? На какую стратегию управления межкультурными различиями ориентируется ваша организация?
- Назовите характерные черты менеджера сегодняшнего и завтрашнего дня. Какими способностями должен обладать глобальный менеджер? Составьте психологический портрет глобального менеджера. Любой менеджер может стать глобальным?
- Охарактеризуйте трудовые отношения, сложившиеся в России. Какие проблемы вы бы отнесли к наиболее актуальным?

## Практические ситуации

### Методика подготовки и проведения ситуационных семинаров

#### Метод кейсов

*Метод кейсов (ситуационных задач)* — это тот инструмент, с помощью которого значительно облегчается и качественно улучшается обмен идеями в группе обучаемых. Семинары, основанные на методе кейсов, помогают освоить правила ведения дискуссии. В ходе дискуссии не только находится решение проблемы, но каждый обучаемый принимает участие в исследовании, анализе и сопоставлении различных точек зрения, что приводит к более точному и полному пониманию проблемы.

Ситуационные задачи базируются на реальной информации, однако, как правило, при разработке кейсов используются условные названия, а фактические данные могут быть несколько изменены. Для экономии времени при проведении семинара историческая справка по ситуациидается в сжатом виде, а дополнительная информация предоставляется в удобном для обсуждения виде. Поэтому участник семинара может иметь меньше информации по проблеме, чем тот, кто сталкивается с ней на практике. Однако это не означает, что в процессе обсуждения нельзя добавить к имеющейся информации факты и сведения, которые необходимы для принятия решений.

Участник семинара не должен связывать себя предыдущими решениями. То, что сделал предшествующий исследователь, несущественно. И если изложение фактов в отдельной ситуационной задаче уже объясняет конечное действие или решение, то это связано с тем, что результат — неотъемлемая часть процесса, по которому принимается окончательное решение. Ситуационная задача обычно не идет дальше того, что было в действительности. Основные вопросы, обсуждаемые на семинаре: *Почему?* и *Как?*, а не *Что?* Дискуссия также не означает обязательность ответа на вопрос: *Хорошее или плохое было принято решение?* Оценку такого рода должен сделать самостоятельно каждый участвующий в дискуссии.

Ситуационные задачи часто содержат материалы и факты, которые кто-то из участников семинара может посчитать не относящимися к делу.

Но надо всегда помнить, что принятие решений в реальной жизни зависит от способности отделять существенное от несущественного. Нельзя также забывать, что другие участники семинара могут не согласиться с таким пониманием «не относящихся к делу» фактов. Но именно в этих выявляющихся в ходе дискуссии различиях в оценках и подходах и заключается ценность метода кейсов.

В ходе разбора ситуации участник вправе принять или отвергнуть обоснованность любого постулата или определения. Другими словами, во время этого интеллектуального занятия он имеет возможность делать различные выводы так же, как и в повседневной жизни. При подведении итогов ситуационного семинара не даются оценки правильности предложенных решений, а может приводиться пример того, как рассматриваемая проблема была решена на практике.

### **Как подготовиться к анализу ситуации**

Этот вопрос, как и ситуационный анализ вообще, не имеет какого-либо единственно правильного ответа. У каждого может быть свой подход. Однако некоторые рекомендации можно дать.

1. Сначала прочитайте всю имеющуюся информацию, чтобы составить целостное представление о ситуации. Читая, не пытайтесь сразу анализировать.
2. Еще раз внимательно прочитайте информацию. Выделите те абзацы, которые вам показались важными.
3. Постарайтесь охарактеризовать ситуацию. Определите, в чем ее сущность, а что второстепенно. Затем письменно зафиксируйте выводы — основную проблему и проблемы, ей подчиненные.
4. Зафиксируйте все факты, касающиеся этой проблемы (не все факты, изложенные в ситуации, могут быть прямо связаны с ней). Так будет легче проследить взаимосвязь между приведенными данными.
5. Сформулируйте критерий для проверки правильности предложенного решения.
6. Попробуйте найти альтернативные варианты решения, если такие существуют. Какие из них наиболее удовлетворяют критерию?
7. Разработайте перечень практических мероприятий по реализации вашего решения. Многие окончательные решения не имеют успеха из-за невозможности их практического осуществления.

### **Какие вопросы должен задать себе каждый участник семинара?**

1. Внимательно ли я прочитал информацию или лишь просмотрел ее?
2. Учел ли я все относящиеся к делу факты?

3. Удалось ли сделать правильные выводы из имеющейся информации?
4. Не принимаю ли я чужое мнение за свое?
5. Не ошибаюсь ли я, думая, что все ориентируются на мое мнение?
6. Не слишком ли узко я понимаю абсолютную правильность или неправильность любого высказывания? Ведь совсем не обязательно, что выводы будут верными лишь потому, что они противоположны неверным выводам?
7. Не бьюсь ли я впustую, самому себе доказывая неразумность и невозможность каких-либо фактов?
8. Может быть, я выбрал лишь ту информацию, которая не идет вразрез с моей собственной точкой зрения, и не заметил других важных сведений?
9. Принял ли я во внимание тот факт, что могу попасть под влияние своих собственных предубеждений, предрассудков или предвзятого мнения?
10. Не слишком ли я обобщаю? Не стоит ли вернуться к деталям? Правильно ли сделаны обобщения?
11. Не слишком ли много внимания я придаю какому-либо одному факту в принятии решения? Если да, то прав ли я?
12. Как я представляю себе реализацию принятых решений на практике? Каковы будут последствия? Могут ли возникнуть новые проблемы?
13. Не принял ли я решение, еще не проанализировав ситуацию? Не противоречат ли мои выводы и факты друг другу?
14. Действительно ли я слушаю говорящего или лишь жду, когда он кончит говорить, а я смогу выразить свое мнение?
15. Будут ли мои замечания уместны в данный момент, или из-за них прервется нить рассуждения? С другой стороны, если группа заблуждается, отвлекается от темы или уходит от основной линии дискуссии, должен ли я молчать?

**Вот несколько вопросов, на которые следует ответить после завершения ситуационного семинара**

1. Что нового я узнал?
2. Какие выводы вынес я из дискуссии?
3. Основные принципы, установленные в ходе дискуссии, — насколько они касаются моей практической деятельности?
4. Новый для меня образ мышления других участников. Представляет ли он для меня какую-либо ценность?

## Раздувшийся штат компании

Два года назад спрос на продукцию завода по выпуску оборудования по переработке нефти вырос в два раза. Руководство закупило новое оборудование, и был осуществлен дополнительный набор персонала. Однако через полгода прибыль компании начала падать. В ходе проведенного анализа выяснилось, что значительная часть прибыли уходит на содержание персонала компании, часть должностей дублируется, а некоторые отделы выполняют бесполезную работу.

### ВОПРОСЫ

- Что вы посоветуете руководству завода в сложившейся ситуации?
- Как определить оптимальное количество сотрудников?
- Как в дальнейшем руководству завода следует осуществлять планирование персонала?

## Зачем нужны должностные инструкции?

Должностные инструкции страховой компании «Грин»<sup>1</sup> были разработаны три года назад, когда она занималась только страхованием автомобилей. Однако в связи с развитием бизнеса появились новые подразделения, и количество сотрудников увеличилось почти в два раза.

Компания столкнулась с проблемой пересмотра должностных инструкций новых сотрудников, а также должностных обязанностей остального персонала.

Руководство начало процесс разработки новых должностных инструкций с сервисных подразделений (юридический отдел, бухгалтерия, отдел по управлению персоналом). Эта работа потребовала много времени: сначала инструкция составлялась самим сотрудником вместе с руководителем, а затем ее необходимо было согласовать с другими подразделениями, взаимодействие с которыми закреплялось в этом документе.

Внедрить новые должностные инструкции оказалось достаточно сложно, поскольку сотрудники, в том числе и руководители подразделений, не всегда понимали, зачем нужны инструкции. Менеджеры считали, что их работа ориентирована на достижение конкретных финансовых показателей и внедрение должностных инструкций является лишь проявлением бюрократизации в управлении.

Вместе с тем при разработке и внедрении должностных инструкций компанией преследовались вполне конкретные цели. С одной стороны, инструкции должны были закреплять степень ответственности сотруд-

---

<sup>1</sup> Название фирмы условное.

ника за выполнение определенного объема работ, с другой – стать инструментом оценки результатов деятельности персонала.

В компании присутствует достаточно сложная градация должностей, и обязанности сотрудников в рамках одной должности, но в разных подразделениях могут существенно различаться. Например, один из специалистов отдела медицинского страхования для корпоративных клиентов должен был получать от заказчика бланк договора, анализировать его на предмет соответствия заранее согласованным условиям, а затем для более подробной доработки передавать его в юридический отдел. Однако новый сотрудник данного отдела решил, что его подразделение может оценить договор самостоятельно и обращаться к юристам нет необходимости. После закрепления должностных обязанностей в инструкции все недоразумения исчезли.

## ВОПРОСЫ

- С какими проблемами столкнулась страховая компания «Грин»? Как решить данные проблемы?
- Как вы считаете, необходимо ли составление должностных инструкций в компании «Грин»? Почему?
- Какие основные функции выполняет должностная инструкция? Во всех ли компаниях и для всех должностей необходимо разрабатывать должностные инструкции?
- В каких случаях необходима подробная должностная инструкция? Чем определяется степень детализации данного документа?
- Как часто следует пересматривать должностные инструкции? В каких случаях?

## Оптимизация численности сотрудников в компании «Тайгер»

При открытии нового дилерского центра автомобильного холдинга «Тайгер»<sup>1</sup> руководство использовало несколько способов оптимизации численности персонала для формирования штата сотрудников.

Как показала практика работы данной компании, объем обязательных работ, приходящихся на один центр в первоначальный период его развития, для каждого дилерского центра приблизительно одинаков. Для каждого из них предусматривается около 50 стандартных должностей, которые распределяются следующим образом:

- дирекция (директор и два секретаря);
- салон продаж автомобилей (руководитель, администратор и шесть продавцов);
- отдел продаж запчастей (менеджер и четыре продавца);

<sup>1</sup> Название фирмы условное.

- сервисная служба (пять менеджеров и 15 механиков);
- склад (менеджер и три сотрудника);
- прочие сотрудники.

По мере расширения деятельности центра возникает необходимость пополнять штат сотрудников. Для того чтобы определить количество нанимаемых людей, в компании используется показатель нормы выработки, который показывает, в течение какого времени один сотрудник выполняет определенный объем работы. База норм выработки составляется заранее специальным исследовательским центром компании. Например, механик должен заменить масло двигателя за 20 мин, воздушный фильтр за 30 мин и т. д. Нормирование труда позволяет сравнивать фактические показатели с планируемым объемом заказов. Таким образом делается вывод о целесообразности набора нового персонала.

В компании также проводится и функциональный анализ. Целью такого анализа является выяснение объема выполняемых задач каждым сотрудником. Например, год назад в дилерских центрах компании значительно выросли продажи автомобилей в кредит. Оформление документов было возложено на продавцов-консультантов. Однако проведенный функциональный анализ показал, что у продавцов оформление необходимых документов отнимает очень много времени и они не успевают выполнять свои непосредственные обязанности – продажу машин и общение с покупателями. Руководство компании было вынуждено во всех дилерских центрах ввести должность менеджера, отвечающего за оформление документов на покупку в кредит.

## ВОПРОСЫ

- Как в компании «Тайгер» осуществляется оптимизация численности персонала? Эффективен ли проводимый анализ?
- Как, на ваш взгляд, необходимо проводить количественный анализ кадрового состава компаний?
- Какие способы анализа эффективности работы сотрудников используются в компании «Тайгер»? Какие способы вы можете предложить?
- Какой способ анализа работы менеджеров в данной компании вы можете предложить?

## Практика набора персонала в подразделении компании «XXI век»

Сергей Иванов – менеджер филиала крупной компании «XXI век»<sup>1</sup>. В его филиале большая текучесть кадров, больше, чем у других компаний данного региона.

---

<sup>1</sup> Название фирмы условное.

При анализе сложившейся ситуации выясняется, что в основном увольняются молодые специалисты, набираемые самим С. Ивановым. В первый же месяц работы более 60% новых сотрудников начинают по-дышивать себе новое место.

Сергей Иванов набирает новых сотрудников посредством проведения 15-минутного собеседования, полагая, что за это время можно сделать вывод о кандидате на должность. Причину текучести кадров С. Иванов видит в недостаточной профессиональной квалификации молодых кадров, в чем, как он считает, виноваты высшие учебные заведения.

## ВОПРОСЫ

- Какой политики управления персоналом, на ваш взгляд, следует придерживаться менеджеру?
- Какие ошибки допускает С. Иванов? Почему?
- Как, по вашему мнению, необходимо проводить процесс набора и отбора персонала в данной компании?
- Какие методы отбора вы могли бы порекомендовать С. Иванову?

## Набор временного персонала в компании «Скай»

Горнолыжный комплекс «Скай»<sup>1</sup> – один из крупнейших в Подмосковье, работающий в сфере оказания услуг населению.

В связи с тем что сезон катания на горных лыжах составляет в среднем четыре месяца в году, существует определенная специфика в подборе и расстановке персонала. Эта специфика обусловлена необходимостью приема дополнительного числа работников на период временного расширения объема оказываемых услуг. Поэтому в компании помимо действующего постоянного штатного расписания приходится вводить дополнительное на период временного расширения объема предоставляемых услуг. На работников отдела кадров возлагаются дополнительные полномочия о необходимости предупреждать временных работников об окончании срока действия срочного трудового договора.

Для персонала, работающего на постоянной основе, а также и для персонала, заключающего срочный трудовой договор, действуют правила внутреннего распорядка, утвержденные Генеральным директором компании.

По мере расширения компании перед отделом кадров стоит задача по внесению изменений в постоянное и дополнительное штатные расписания, создание новых структурных подразделений. В этом сезоне

---

<sup>1</sup> Название фирмы условное.

в связи с резким ростом популярности горнолыжного спорта перед руководством компаний и работниками кадровой службы особо остро встала задача набора временных сотрудников в самые короткие сроки.

## ВОПРОСЫ

- Составьте план, согласно которому компания будет набирать персонал.
- Какими методами набора персонала вы порекомендуете пользоваться компании?
- Как следует отбирать персонал в сложившейся ситуации?
- Можно ли компании избежать проблем набора временного персонала каждый год?

## Практика использования e-Recruiting'a немецкой компанией Bertelsmann Online

Компания Bertelsmann Online (BOL) является интернет-подразделением группы компаний Bertelsmann. Основной сферой деятельности компании является продажа в Интернете книг, компакт-дисков и другой подобной продукции (около 5 млн наименований книг и 1 млн компакт-дисков). В компании занято около 400 человек. Данная компания является лидирующим интернет-магазином немецкоязычной литературы.

В настоящее время около 60% работников компании были наняты посредством Интернета. На сегодня около 75% анкет кандидатов приходит из Сети (из них около 30% со страниц BOL и основной группы компаний и 50% – с интернет-бирж труда). Около 30% нанятых на работу людей были подобрены по личным рекомендациям и 10% – по традиционным каналам.

По словам директора по HR (управление человеческими ресурсами) Кая Бурра, такой способ найма на работу с течением времени станет все более распространенным. Несомненно, на наем компании оказал значительное влияние сам характер деятельности, однако и у материнской группы число работников, нанятых через Сеть, возрастает. Основные причины успеха e-Recruiting'a Бурр видит в актуальности информации в Интернете и возможности детализированного поиска кандидатов. Основной традиционный метод – газетные объявления Бурр рассматривает лишь как дополнительный элемент в «маркетинг-миксе» вакантной должности. Однако полностью отказываться от газет BOL не собирается, так как «хорошие специалисты должны иметь возможность использовать все каналы». Большой опыт e-Recruiting'a компании BOL позволяет выделить основные его плюсы – это скорость, актуальность, возможность углубленного поиска и возможность немедленной реакции как работодателя, так и кандидата на запросы. Есть и слабые сторо-

ны – во-первых, это небрежное отношение обеих сторон к подаче информации через Интернет. Кай Бурр утверждает, что если неопытный кадровик хотя бы несколько раз натолкнется на устаревшую информацию, то он перестанет пользоваться Интернетом при поиске работников. Во-вторых, сами анкеты, присланные по обычной и электронной почте, различаются своим качеством – к заполнению традиционной бумажной формы люди, как правило, относятся более ответственно, а при заполнении формы на сайте зачастую пропускаются определенные поля. Выход из такой ситуации компанией был найден очень простой – теперь в форму на сайте включены несколько полей, обязательных для заполнения, без которых программа просто не примет заявку.

В ближайшем будущем BOL планирует отказаться от письменных анкет и создать систему с полностью «цифровым» взаимодействием с кандидатом. Это позволит ускорить процесс обработки поступающих заявок, а скорость ответа является одним из решающих факторов в e-Recruiting'e – в среднем, как показывает исследование британской консалтинговой компании Harvey Nash, человек, ищущий работу через немецкий Интернет, уже в течение суток принимает промежуточное решение по месту работы. В течение первых 10 дней он, как правило, получает ответ от руководителя того отдела, на работу в котором он претендует, и в этот же срок принимается окончательное решение по его кандидатуре. Кроме того, скорость ответа на запрос отражает характер фирмы и ее структуру, и в этой связи у небольших начинающих компаний с небольшой численностью и почти плоской структурой есть преимущество.

Расширяя свой корпоративный сайт, материнская компания также включила в него своего рода биржу труда, на которой указаны вакансии всех компаний группы. Были заключены рамочные соглашения об обмене информацией с крупнейшими интернет-биржами Германии. В единую систему были объединены все центры хозяйствования материнской группы, что облегчает поиск подходящей вакансии.

## ВОПРОСЫ

- Какими способами организация может привлечь необходимых кандидатов для замещения вакантной должности?
- Что такое e-Recruiting? В чем состоят его особенности?
- Какие способы привлечения кандидатов использует компания BOL? Почему?
- Как в дальнейшем компания BOL планирует осуществлять набор персонала?
- Какие положительные стороны e-Recruiting'a вы можете выделить? Отрицательные?

## Оплата труда в компании «Мелоди»

Компания «Мелоди»<sup>1</sup> была создана в 1991 году с целью предоставления программного обеспечения малым и средним предприятиям для автоматизации управленческого учета. За время существования в компании несколько раз менялась система оплаты труда. Сначала программисты получали только процент от стоимости выполненных заказов. Первоначально после внедрения данной системы производительность труда специалистов увеличивалась, а через год начала снижаться. Система фиксированной оплаты труда также не принесла серьезных улучшений.

Вскоре на фирме усилилась текучесть кадров, и многие программисты компании начали самостоятельно сотрудничать с другими предприятиями.

Руководство компании пришло к выводу, что необходимо внедрять новую систему оплаты труда, чтобы мотивировать сотрудников на рост производительности труда и повышение своей квалификации. Руководство считало, что данная схема должна быть максимально прозрачной и автоматически регулировать интересы сотрудника и работодателя.

Основанием для определения размера заработной платы стали личные достижения сотрудника, т. е. количество выработанных часов за один квартал. За 80 ч работы сотрудник получает фиксированную сумму денег. Если он вырабатывает 120 (140) ч и т. д., то сумма увеличивается. Таким образом, заработка плата пересматривается один раз в три месяца, и она может увеличиваться или уменьшаться.

Каждый программист получает ежемесячно к окладу 25% от стоимости выполненных им работ, инженер-программист – 29%. Если сотрудник получает аттестат о дополнительном образовании в данной области, то ему полагается должность ведущего инженера-программиста, а дополнительные выплаты к ежемесячной заработной плате составляют 33% от стоимости выполненных заказов. Таким образом руководство компании пытается решить проблему повышения квалификации своих сотрудников.

Для усиления лояльности сотрудников компания разработала проект распределения прибыли. Суть данного плана – ежегодные выплаты, которые соотносятся с окладом сотрудника. После первого года работы сотрудник получает премию в размере 5% от своего суммарного годового оклада, после второго – 9, после третьего и более – 12%.

По мнению руководства компании, переход на новую систему был достаточно болезненным. Часть сотрудников после введения данной системы написали заявления об уходе, так как новая система не позволя-

---

<sup>1</sup> Название фирмы условное.

ла им «работать налево», с другими пришлось провести разъяснительную работу.

Через год после внедрения данной системы оплаты доходы сотрудников значительно выросли по сравнению со временем, когда использовались старые схемы оплаты труда. Кроме этого, менеджерам компании стало проще контролировать и оценивать сотрудников. Компания за это время смогла расширить штат и нанять еще 10 программистов.

## ВОПРОСЫ

- Почему старые системы оплаты труда в компании «Мелоди» не оправдали себя?
- Как вы считаете, эффективна ли новая система оплаты?
- Какие преимущества и недостатки данной системы вы можете назвать?
- Можно ли применять данную схему при оплате специалистов, работающих над проектом в группе?

## Новая форма оплаты труда в компании «Смайл»

Рекламная компания «Смайл»<sup>1</sup> была создана в 2000 году. Она специализируется на предоставлении рекламы в местах продаж и занимает 28% рынка в этом сегменте. По мере развития бизнеса количество персонала в компании увеличилось до 60 человек, и фирмой стало достаточно сложно управлять. Прежде всего, руководство компании поменяло ее структуру, разбив на три отдела: производственный, коммерческий и финансовый. Затем была изменена система оплаты труда.

Оригинальным нововведением был отказ от фиксированной зарплаты. Компания решила провести своеобразный эксперимент. Вместо заранее оговоренной заработной платы часть менеджеров, заработка которых зависит напрямую от результатов работы, в начале месяца получает аванс, размер которого они определяют сами. Причем верхняя граница суммы отсутствует, существует лишь нижний предел – 500 долл. По мнению руководства компании, принцип данной мотивации: получаешь сколько хочешь и работаешь сколько можешь. Какие меры принимаются к сотруднику, который не отрабатывает полученные деньги, фирма не уточняет.

В результате введения новой системы расходы фирмы по выплате заработной платы увеличились, но и ее прибыль значительно выросла.

Руководство компании считает, что одним из важнейших стимулов мотивации сотрудника является материальное вознаграждение, и компания должна активно использовать этот инструмент. А главная причи-

---

<sup>1</sup> Название фирмы условное.

на использования новых методов – необходимость периодически менять систему мотивации персонала.

## ВОПРОСЫ

- Прокомментируйте новый метод оплаты труда в компании. Какие преимущества данного метода вы можете назвать? Недостатки?
- В каких компаниях, по вашему мнению, и в каких случаях можно внедрять данную систему оплаты труда?
- Какую форму оплаты труда вы можете предложить руководству данной компании?

## Кто виноват?

Вы являетесь инспектором, и во время посещения филиала вашего банка в крупном городе вы отмечаете значительную неэффективность его работы. Работа одного отдела часто тормозится другим. Деятельность отделов не согласуется между собой. Каждый из них занимается достижением своих собственных целей. Клиенты мирятся с задержками, особенно если решение их вопроса зависит от нескольких отделов. Отчеты часто запаздывают, и внутри организации сложилась атмосфера если не озлобленности, то по меньшей мере разобщенности.

## ВОПРОСЫ:

- В чем, по вашему мнению, причины сложившейся ситуации? Кто виноват?
- Какие действия вы бы предприняли для улучшения ситуации? Поясните.

## Как мотивировать разных людей?

Вы являетесь начальником небольшого отдела и имеете в подчинении трех сотрудников – Дмитрия, Анатолия и Георгия. Вашей основной задачей на данный момент является повышение эффективности деятельности вашего подразделения, и ключ к успеху заключается в том, чтобы ваши сотрудники были максимально мотивированы. Вот краткая характеристика каждого из сотрудников.

Дмитрий в высшей степени предан компании, позитивно воспринимает все ее правила и существующую систему вознаграждения. Он очень приятный парень, но его проблема в том, что лишь очень немногое он может делать самостоятельно. Дмитрий добросовестно выполняет порученные ему задания, но при этом лишен творческого воображения и чувствует свою зависимость, когда необходимо самостоятельно принимать решения. Он очень застенчивый человек и испытывает неуверенность, когда приходится работать с сотрудниками из других отделов.

Анатолий же, напротив, исключительно общительный и дружелюбный человек. Однако он относится к тому типу людей, которых достаточно сложно понять. Количество отгулов у него превышает принятые в компании нормы. Он очень трогательно относится к своей семье (у него двое детей) и считает, что они – самое главное в его жизни. По его словам, для него работа – это всего лишь средство получения денег для удовлетворения базовых потребностей семьи. Анатолий выполняет работу ответственно и добросовестно, но не более того. Все попытки привлечь его к разработке и выполнению новых идей и задач, которые не входят в его должностные обязанности, терпят неудачу.

Григорий недавно был принят на работу и показал себя как очень настойчивый и трудолюбивый человек. Он не скрывает, что работает ради денег и с готовностью поменяет место работы, если ему предложат большую зарплату. Григорий очень хорошо работает и может работать по семь дней в неделю. Он настоящий ведущий. Руководитель с его последнего места работы характеризовал его как лидера и сильную личность. Несмотря на то что он исключительно хорошо работал, они были рады от него избавиться. Григорий все время был недоволен, ему все время чего-то не хватало – или повышения оплаты труда, или же дополнительных льгот.

## ВОПРОСЫ

- К какому типу личности вы можете отнести каждого сотрудника?
- Разработайте систему мотивации для каждого работника вашего отдела.

## Формула успеха

Торговый персонал крупной производственной компании является особой категорией работников. Успех реализации продукции во многом определяется профессиональным мастерством менеджеров, их знаниями и опытом .

Компания «Интерторг»<sup>1</sup> успешно зарекомендовала себя на отечественном рынке как лидер в производстве трикотажных изделий. Высокотехнологичное оборудование ведущих фирм Японии, Германии, США обеспечивает предприятию полный производственный цикл. Бренд компании «Интерторг» хорошо узнаваем и популярен у российских потребителей. В настоящее время общая численность работников компании составляет 1200 человек.

По мнению руководства компании, формулой ее успеха является прежде всего четко продуманная социальная политика, грамотно выстроенная система мотивации персонала. В компании «Интерторг» уде-

<sup>1</sup> Название фирмы условное.

ляется большое внимание материальному и нематериальному стимулированию сотрудников.

Весь персонал сотрудников делится на четыре группы:

- производство (швейное, вязальное, красильное);
- торговля (сеть фирменных магазинов одежды и отдел торговых продаж);
- работники офиса и транспортно-складского хозяйства;
- прочие вспомогательные службы.

Системы мотивации, применяемые в компании, существенно различаются, поскольку методы стимулирования, хорошо работающие для одной группы, могут совершенно не подходить для другой. Служба управления персоналом периодически проводит исследования, направленные на выявление социально-психологического климата в коллективе, учет степени удовлетворенности сотрудников выполняемой работой, на оценку эффективности используемых методов стимулирования персонала.

Для производственного персонала компания использует систему сдельной оплаты труда, которая дает возможность стимулировать работников на выполнение плановых показателей, повышение качества производимой продукции.

Работники офиса, транспортно-складского хозяйства и вспомогательных служб имеют фиксированную заработную плату, а также получают премии по результатам работы и за выслугу лет.

Что касается торговых работников, то их квалификация существенно отличается, и они условно подразделяются на три большие группы: продавцы высокой квалификации, средней квалификации и с квалификацией начального уровня. С учетом такого деления выплачивается различная фиксированная часть заработной платы. Для того чтобы определить, к какой категории относить сотрудников, в компании была разработана специальная система оценки. Были установлены критерии: качество работы, умение работать с клиентом, трудовая дисциплина, знание товара, правил торговли, ответственность и т. д. Каждому критерию присвоен уровень значимости. Такая система оценки позволяет получать достаточно объективную информацию о профессиональной компетенции каждого сотрудника.

Для определения уровня компетенции создается специальная аттестационная комиссия, состоящая из непосредственного руководителя, представителя службы персонала, независимого эксперта в лице руководителя другого подразделения. До проведения аттестации сотрудник отдела управления персоналом проводит с аттестуемым предварительное интервью, в ходе которого работникомдается оценка качества выполняемой им работы и своей профессиональной квалификации.

Эта оценка квалификации торгового персонала проводится в компании каждые полгода. Таким образом, каждый работник торговой сети имеет возможность доказать свою профессиональную компетентность и получать заработную плату в соответствии с квалификацией.

Кроме фиксированной части оплаты труда в компании также применяются гибкие системы оплаты труда. Поскольку в торговом зале покупателей обычно больше, чем продавцов, то оценить личный вклад каждого сотрудника в общий объем продаж магазина достаточно сложно. Поэтому для расчета переменной части труда используются результаты коллективной работы персонала. Критерием оценки эффективности работы является процент выполнения плана, который планируется индивидуально для каждого магазина компании «Интерторг» и постоянно корректируется с учетом сезонности, выпуска новой коллекции, проведения распродаж.

Кроме материального стимулирования работников в компании широко применяются и различные нематериальные методы вознаграждения. Компания проводит политику, направленную на усиление внутренней мотивации сотрудника к выполнению поставленных перед ним задач. Основным принципом данной политики является создание у работника ощущения сопричастности к общему делу, каждый должен иметь возможность увидеть результаты своей работы и перспективы возможного карьерного роста.

В компании предпочитают продвигать своих сотрудников по служебной лестнице, а не брать руководителей со стороны. Директор каждого магазина начинал свою карьеру с должности продавца-консультанта, практически каждый начальник отдела продаж начинал работать в должности рядового менеджера компании.

Огромную роль в процессе мотивации персонала играет корпоративная культура, благоприятный климат в коллективе, который руководство стремится постоянно поддерживать различными способами: периодически организуются различные мероприятия, экскурсии, посещения театров и др. В компании принято всем вместе праздновать праздники – Новый год, Рождество, дни рождения, что способствует сплоченности коллектива и благотворно влияет на весь рабочий процесс.

Хорошей традицией в компании стало проведение регулярных мероприятий, направленных на повышение самооценки сотрудников. Например, в конце каждого года проводится конкурс «Лучший продавец», по итогам которого победитель награждается ценным подарком. В каждом подразделении есть специальные щиты, на которых размещаются новости компании, информация о повышении по службе, о различных мероприятиях, проводимых компанией.

Эти методы составляют основу системы мотивации компании «Интерторг», которая наряду с другими методами эффективного ведения

бизнеса обеспечивает компании устойчивое положение на рынке. Однако, по мнению руководства, в связи с увеличением масштабов деятельности компаний они должны периодически совершенствоваться и изменяться в соответствии с потребностями сотрудников и бизнеса.

## ВОПРОСЫ

- Выделите основные составляющие системы управления персоналом компании «Интерторг».
- Каких принципов придерживается компания при разработке системы управления персоналом?
- Перечислите основные методы, составляющие систему мотивации персонала в компании «Интерторг».
- Насколько эффективна система управления персоналом в компании «Интерторг»?
- Какие недостатки коллективной оплаты труда вы можете выделить? Как можно минимизировать данные недостатки?

## Система оценки персонала в компании «Экотехнологии»

Менеджер любой компании знает, что основной капитал компании – ее сотрудники. В сфере же высоких технологий персонал играет определяющую роль. Создать эффективную систему работы с персоналом достаточно сложно. Это не компьютерная программа, которую можно купить и установить. Ее нужно создавать самим компаниям. Причем для каждой фирмы она будет уникальна. Рассмотрим опыт ведущей российской ИТ компании «Экотехнологии»<sup>1</sup> в данной области. Компания уже пять лет осуществляет свою деятельность на российском рынке. В ней работают 650 человек.

Каждый сотрудник должен максимально соответствовать занимаемой должности. Но должностные обязанности у каждого сотрудника разные, и на каждой позиции требуются различные качества. Так, маркетологу совсем не обязательно быть лидером, в то время как руководитель проекта должен обладать хорошо выраженными лидерскими качествами. Итак, чтобы понять, какие качества сотрудников для компании являются наиболее важными, необходимо начать с анализа ее миссии, из которой вытекают цели и задачи сотрудников.

Компания «Экотехнологии» определила для себя следующие основные факторы:

- знания;
- опыт;

---

<sup>1</sup> Название фирмы условно.

- личные характеристики (творчество, лидерство, умение работать в команде, организованность);
- выполнение поставленных задач (степень и качество).

На основании этих параметров проводится аттестация сотрудников, и на ее основе каждому присваивается квалификация, или же так называемый грейд, определяющий ценность его для компании. Чем выше оценка, тем выше грейд. Уровень заработной платы и размер социальных льгот зависят от уровня квалификации работника.

Аттестация проходит по принципу «сверху вниз», и сотрудник оценивается не специальной комиссией, а линейным руководителем. Сначала директор оценивает своих заместителей, затем заместители – своих подчиненных и т. д. Каждый начальник заполняет на сотрудника аттестационный лист и оценивает его профессиональные и личные качества по 10-балльной шкале. В компании разработано специальное методическое пособие, в котором подробно для каждого вида деятельности приводятся критерии оценки.

Всего в компании было разработано 10 грейдов. На первом уровне находятся стажеры, на втором и третьем – молодые специалисты, четвертый и пятый занимают более опытные специалисты. На шестом, седьмом и восьмом – квалифицированные специалисты. Девятый уровень относится к руководителям высшего уровня управления, а последний, десятый, – для генерального директора. Должность президента компании не включается в систему градации.

Однако внедрить данную систему оказалось достаточно сложно как с организационной, так и с финансовой точки зрения. На практике временные и денежные затраты внедрения системы оказались намного выше, чем предполагалось.

Аттестация в компании «Экотехнологии» проводится два раза в год, и на ее проведение уходит более месяца.

Первые две аттестации оказались недостаточно эффективны. Начальники не понимали, как проводить процедуру оценки. Одни ставили в основном семерки и восьмерки, другие – двойки и тройки. Сотрудники в свою очередь восприняли нововведение как повод для увольнений. После каждой аттестации методика оценки дорабатывалась и зарплата не привязывалась к грейду. Однако когда аттестация была проведена в третий раз, то зарплата у сотрудников одного грейда стала практически одинаковой. После последней аттестации компанию покинули шесть человек.

Такая система оценки позволяет регулировать интересы сотрудника и компании. По мнению руководителей данной компании, основным ее преимуществом является то, что она позволяет рационально управлять политикой карьерного роста. Ведь не всегда хороший программист может быть талантливым руководителем, и наоборот. Новая система позволяет специалистам повышать квалификацию именно в своей облас-

ти. Она также дает возможность эффективно решать вопросы формирования кадрового резерва. Если сотруднику не хватает каких-то навыков и знаний, то руководству ясно, какие качества ему необходимо развивать. Если сотрудник улучшает свои показатели, то у него повышается грейд и соответственно размер материального вознаграждения.

## ВОПРОСЫ

- Выделите преимущества и недостатки данной системы оценки по принципу грейдов.
- В каких компаниях и в каких случаях имеет смысл вводить систему оценки по принципу грейдов?
- Как вы считаете, насколько объективна данная система оценки? Можно ли преодолеть субъективизм в данном случае? Каким образом?
- Какими методами мотивации, на ваш взгляд, может быть дополнена данная система оценки? В каких случаях она будет эффективно работать?

## Дистанционное обучение персонала в компании Deutsche Bahn

Обучение и повышение квалификации с применением средств Интернет (e-Learning) началось в компании Deutsche Bahn в 2000 году. Темы курсов затрагивали техническую сторону германских железных дорог, обеспечение безопасности на транспорте, коммерческие аспекты. Внедрение обучения через Интернет было проведено, во-первых, исходя из увеличения объема материала, а во-вторых, из экономии средств. Например, курс, посвященный внедрению единого стиля на железнодорожных станциях, был рассчитан на минимум 20 слушателей, а на многих малых станциях таких слушателей максимум 4–5 человек. Компания проводит также и курсы в обычной, очной форме. Некоторые темы остаются в рамках классических занятий. Однако обычные занятия работники посещают нерегулярно, и лишь некоторые способны по окончании сдать зачет. В основном это связано с нехваткой времени. При участии в интернет-курсе слушатель может самостоятельно выбрать время и место, которые ему подходят. Руководитель интернет-курсов Deutsche Bahn Рольф Кноблаух заявляет, что работники компании с большей ответственностью относятся к своему участию в программах обучения через Интернет и в этой связи его служба планирует постепенно уделять больше внимания дистанционным курсам.

При проведении обучения по всей компании создается несколько крупных академических групп, в которые входят несколько проектных. Проектные группы получают, как правило, общее задание, и их участники работают совместно. Таким образом сохраняется привычная группа учащихся, поддерживается и развивается командный дух внутри компа-

нии. Подобное внимание к социальному аспекту при проведении курсов e-Learning является отличительной особенностью Deutsche Bahn.

Учебный процесс регулируется так называемыми телетьюторами. Временные рамки программы для каждого участника определяются индивидуально. В программу урока, как правило, входят базовый текст и несколько упражнений. Телетьютор может проконтролировать, выполняются ли упражнения. Регулярно проводятся контрольные работы, которые телетьютор проверяет и высылает назад с результатом. Телетьютор может следить за ходом учебы как группы в целом, так и каждого слушателя в отдельности, а при необходимости лично встретиться с учеником. Точно таким же образом учащийся имеет возможность обратиться к другим участникам группы или курса и к тьютору. В любом случае решение как можно большего числа проблемных ситуаций остается за учащимся. Также в системе есть раздел, в котором находятся биографические справки всех участников проекта, что позволяет группе почувствовать себя частью одной команды (это является еще одним элементом концепции «социального обучения» курсов Deutsche Bahn). Есть раздел «Чат», доступ к которому телетьютор не имеет, в котором учащиеся обсуждают свои проблемы друг с другом.

Deutsche Bahn сама разработала данную систему, и большая часть организаторов курсов являются сотрудниками службы управления персоналом. Особых требований к телетьюторам не предъявляется, однако в любом случае большинство уже имеющихся телетьюторов – энтузиасты. В случае нестандартных тем телетьюторами становятся разработчики «обычных» курсов.

Помимо профессиональных знаний и умения обращаться с компьютером каких-либо специальных требований к участникам программ не предъявляется. Это связано с тем, что задания были максимально упрощены, а также была разработана детальная система помощи. Приложения были разработаны специально для маломощных персональных компьютеров, таким образом максимально упрощалась их установка и использование в домашних условиях. Система изначально была ориентирована на систему Windows, поэтому удалось избежать технических сложностей.

С 2000 года для разработки приложений e-Learning был создан отдел внутри компании, в который вошли молодые сотрудники из числа телетьюторов и учащихся, а также трое новых программистов. Создание собственной команды разработчиков снизило затраты на программирование приложений на 50% (со 20 млн марок до 10 млн марок). Программные продукты Deutsche Bahn в области e-Learning были выделены в отдельный коммерческий продукт. Всего за 2003 год обучение прошли 3500 тыс. работников Deutsche Bahn. Можно выделить следующие результаты применения данной системы обучения:

- снижение затрат на организацию традиционных курсов (до 3 млн долл. за 2002 год);
- снижение затрат посредством высвобождения части преподавателей;
- быстрое и лучшее усвоение материала по сравнению с обычными курсами;
- попутное вовлечение персонала компании в корпоративный интернет-портал.

Однако Deutsche Bahn столкнулась также и с противодействием внедрения системы электронных курсов со стороны сотрудников кадровой службы. Небольшой процент сотрудников отказывались принимать участие в программе. В 2002 году было принято компромиссное решение – часть программ, в основном по обеспечению безопасности, проводить в традиционной очной форме.

К декабрю 2003 года данными разработками заинтересовались уже около 30 немецких компаний. Разработку и внедрение у клиента проводят сами специалисты Deutsche Bahn.

## ВОПРОСЫ

- Выделите преимущества и недостатки данной системы обучения. Возможно ли использование только дистанционного обучения на фирме?
- Почему часть сотрудников кадровой службы отказались принимать участие в дистанционном обучении?
- Можно ли применять данную систему обучения в российских компаниях. Почему?
- Как вы считаете, какой будет система обучения персонала в XXI веке?

## Проявления организационной культуры

Сеть отелей Ritz-Carlton широко известна в мире. Ее руководителям удалось создать особую атмосферу и обеспечить высокий уровень обслуживания, что позволяет Ritz-Carlton успешно развиваться и позиционировать себя как элитную сеть отелей, занимающую прочные позиции в условиях крайне высокой конкуренции на рынке. В Ritz-Carlton все сотрудники являются частью команды, каждый член которой делает все от него зависящее, чтобы полностью удовлетворить потребности клиента. В этом сотрудникам помогает свод правил, получивший название «Золотой стандарт». Еще более важным является то, что политика компании, существующая практика и процедуры направлены на поддержание интереса сотрудников к эффективному труду и обеспечивают их вознаграждение за выполненную работу. В Ritz-Carlton все сотрудники осознают свою ценность. Их девиз: «Мы – леди и джентльмены – предлагаем свои услуги леди и джентльменам». Гости и сотрудники получают одинак-

ково хорошее обслуживание, атмосфера и культура Ritz-Carlton полностью соответствуют друг другу.

Главная цель компании McDonald's – предоставлять своим покупателям качество, обслуживание, удобство и потребительскую ценность. Основатель компании хотел создать сеть ресторанов, которая была бы известна своим высоким качеством и единым методом приготовления пищи. Он создал университет «Гамбургер», в котором все желающие могли получить звание в области «Гамбургерологии», – что стало элементом организационной культуры компании. McDonald's ценит в своих сотрудниках лояльность и преданность. Политика и процедуры McDonald's детально регламентируют обязанности сотрудников и их поведение на работе. Например, в соответствующих инструкциях указывается, насколько часто должны убираться сантехнические помещения и каким лаком для ногтей следует пользоваться. McDonald's проводит различные соревнования и церемонии награждения победивших, например тех, кто лучше всех справляется с поставленными задачами. Недавно компания начала использовать бизнес-практику, получившую название «Franchising 2000»<sup>1</sup>. Ключевыми компонентами нового подхода являются следующие: франчайзи обязаны получать одобрение ежегодных финансовых планов, для всех продуктов устанавливается единая ценовая политика. Франчайзи, не удовлетворяющие обновленным требованиям компании, рискуют потерять свою франшизу после окончания срока действия.

## ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ

- Определите общие элементы организационной культуры Ritz-Carlton и McDonald's.
- Какая организация основывается в большей степени на контроле и/или конкуренции?

## Корпоративная культура компании AVA Technology помогает ей добиться финансового успеха

В настоящее время компания AVA Technology<sup>2</sup>, частная фирма, владельцами которой являются Джон Тью и Дэвид Сан, является одной из ведущих компаний в области компьютерных технологий. Прибыли

<sup>1</sup> Франчайзинг – это такая организация бизнеса, в которой компания (франчайзер) передает независимому человеку или компании (франчайзи) право на продажу продукта и услуг этой компании. Франчайзи обязуется продавать этот продукт или услуги по заранее определенным законам и правилам ведения бизнеса, которые устанавливает франчайзер. В обмен на осуществление всех этих правил франчайзи получает разрешение использовать имя компании, ее репутацию, продукт и услуги, маркетинговые технологии, экспертизу и механизмы поддержки.

<sup>2</sup> Название фирмы условное.

компании постоянно растут, а по результатам продаж она оставила далеко позади многих конкурентов.

Такие впечатляющие результаты деятельности наряду с расположением компании в безликом пригороде Лос-Анжелеса поражают воображение и кажутся сказочными. Однако все вполне закономерно. Дэвид Сан, который родился на Тайване, и Джон Тью, родом из Шанхая, с самого начала решили, что работники компании, поставщики и клиенты должны стать как бы членами их семьи. Это означало, что на первый план выйдут такие ценности обычной азиатской семьи, как доверие, лояльность и взаимовыручка в отношениях с клиентами, не говоря уже о поставщиках и работниках, и это в отрасли, где притеснение партнеров считается естественным. Никто не верил в успех, но основатели компании претворили свои идеи в жизнь.

Некоторые их высказывания («Мы создали эту компанию, чтобы заботиться о людях») весьма тривиальны, но кажутся искренними. Оба избегают излишеств в офисе: сидят в открытых небольших помещениях в середине хаотичного офиса, ни у одного из них нет секретарши. Работникам, две трети которых относятся к национальным меньшинствам, платят больше, чем в среднем по отрасли. В случае краха компании каждый получит зарплату в размере одного или двух годовых окладов. Одному из работников даже пообещали производить выплаты за его дом до конца столетия.

Однако такая щедрость весьма разумна с точки зрения прибыли компаний – это наглядно видно по показателю выручки из расчета на одного работника. Расходы на оплату труда представляют собой лишь небольшую долю совокупных затрат компании, поэтому AVA Technology в состоянии платить выше среднего. Такая щедрость приводит к невероятной лояльности со стороны работников: компания основана в 1987 году, с тех пор ее покинуло лишь 2% работников.

Джон Тью и Дэвид Сан так же относятся к своим партнерам и контрагентам и добиваются тех же результатов. Большинство из многомиллионных сделок заключается компанией на основе доверительных отношений. AVA Technology никогда не давит на поставщиков с целью понижения цены, по возможности оплачивает свои заказы заранее и не отменяет их. Такие отношения всегда оправдывают себя: компания не только получает самые выгодные цены от поставщиков, но и поставки никогда не срываются, что очень важно в отрасли, где несвоевременные поставки влекут за собой огромные убытки.

Трудно сомневаться в успехе компаний, чья выручка ежегодно удваивалась в течение 6 лет, достигнув 802 млн долл. в середине 90-х годов, и чьи накладные расходы находятся на самом низком уровне в отрасли.

На сегодняшний день философия Тью – Сан – осчастливив своих клиентов, поставщиков и работников, и твой бизнес будет процве-

тать – работает. Иногда господин Тью сопоставляет формулу своего успеха с конфуцианской философией. «Культура, – говорит он, – самое важное, что есть в этой компании». Что действительно важно, так это то, что он и господин Сан были первыми, кто понял, что люди и взаимоотношения с ними могут обеспечить компании достойное место на рынке.

Как сохранить такой высокий уровень культуры? Это не просто. Компания растет, растет число работников. Для обучения новых работников используется система наставничества. «Это как промывка мозгов», – шутит господин Тью. С ростом компании будет все сложнее сохранить культуру, но и скопировать такую культуру очень сложно: конкуренты могут производить похожие продукты или воспроизвести отложенную систему связей, но невозможно повторить энергетику, которой обладают основатели AVA Technology. До тех пор пока конкуренты не смогут скопировать их характер или пока компания не разрастется до необъятных масштабов, Джон Тью и Дэвид Сан могут быть спокойны.

## ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ

- Охарактеризуйте систему ценностей компании AVA Technology.
- Как бы вы описали тип корпоративной культуры компании AVA Technology?
- Как компания пытается развить свою организационную культуру?
- Как Джон Тью и Дэвид Сан используют наставничество и социализацию?
- Сможет ли компания в будущем сохранить корпоративную культуру, если и дальше будет расти? Почему?

## Личность руководителя

После окончания МФТИ Федор Кравцов первые три года работал научным сотрудником крупного столичного НИИ, затем возглавлял лабораторию, потом занимал должность заместителя директора. В 1997 году он создал компанию «Астра»<sup>1</sup>, разрабатывающую новые технологии, и с тех пор руководит ее деятельностью.

Сейчас Федору 40 лет. Он умен, практичен и реалистичен в своих суждениях. Ему присуще чувство ответственности, он нацелен на практический результат и очень трудолюбив. Работа стоит у него на первом месте, и только потом идут семейные и общественные обязанности. Он умеет убеждать и всегда верен своему слову.

Однако, обладая математическим складом ума и большим творческим потенциалом, владелец компании «Астра» не имеет знаний в области менеджмента и психологии и руководит «по наитию». Чрезмер-

---

<sup>1</sup> Название фирмы условное.

ное увлечение «стратегическим планированием» он считает пустой тратой времени. Сосредоточившись на текущих проблемах, он не принимает никаких мер против непредвиденных обстоятельств и считает, что гораздо лучше сделать что-то полезное уже сегодня, чем интересоваться завтрашним днем.

Он отличается спокойствием и выдержанкой, решителен, инициативен, независим. Он уверен в себе и, будучи специалистом в избранной отрасли, не колеблясь принимает решения. Следует отметить, что зачастую Кравцов предварительно обсуждает проблему с подчиненными, но решения всегда принимает единолично, независимо от их мнения. Он чрезвычайно склонен к похвале даже там, где это необходимо, так как считает само собой разумеющимся, что работа должна быть сделана вовремя, аккуратно и точно.

Многие сотрудники считают владельца компании самодуром. Он может придаться к мелочам и пригрозить увольнением за то, что работа выполнена в неугодной ему манере, а может вступиться за сотрудника в конфликтной ситуации или выделить ему крупную денежную сумму, например на покупку автомобиля. Он обладает редким даром – умением поддержать человека тогда, когда он сам в себе не уверен. Хотя рассердить Кравцова бывает довольно трудно, если это все-таки случается, его гнев проявляется в упрямстве, неумолимости и непреклонности. Федор твердо уверен в том, что нарушать правила или пренебрегать ими недопустимо, и если кто-то умудрится заслужить его презрение, вернуть расположение очень трудно.

Поведение Кравцова воспринимается сотрудниками как данность, они стремятся угодить ему. Часто можно слышать: «Давайте сделаем так, чтобы понравилось директору». Он пользуется безусловным авторитетом и доверием своих сотрудников. Он знает все о личных проблемах подчиненных и сам бывает откровенен с ними до определенного предела. Можно сказать, что взаимоотношения в компании – родственные, почти семейные.

## ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ

- Опишите тип личности Федора Кравцова.
- На какой стиль лидерства ориентируется владелец компании «Астра»?
- Может ли в компании «Астра» возникнуть конфликтная ситуация? Почему?
- Следует ли Федору Кравцову изменить свой подход к управлению компанией? Ответ обоснуйте.

## Техника помогает управлять персоналом

Большинство компаний терпит банкротство не из-за отсутствия таланта менеджеров или стратегического подхода руководства к реше-

нию вопросов, а из-за недостаточно хорошей исполнительности сотрудников.

В компании «Крафт»<sup>1</sup> все 1400 сотрудников имеют определенные цели, но не это отличает их от сотрудников большинства других компаний. Что же в действительности отличает компанию «Крафт», так это то, что каждую неделю его сотрудники устанавливают свои собственные цели, обязуются достичь их к определенной дате, вводят в базу данных и докладывают о том, добились ли они осуществления целей, поставленных ранее, или нет. Компьютерная база данных компании, содержащая поставленные цели, является важной частью всей управленческой инфраструктуры.

Большая часть работы в компании осуществляется по проектам. В проектные группы входят представители разных подразделений «Крафта». На совещаниях проектных групп, которые происходят по понедельникам, сотрудники ставят краткосрочные цели и ранжируют их в порядке убывания значимости. Достижение краткосрочных целей занимает от одной до шести недель, и различные сотрудники имеют разное количество целей.

В понедельник ночью все цели по различным проектам заносятся в центральный компьютер. Во вторник управляющие функциональных подразделений получают распечатку новых и незавершенных заданий по проектам и проводят работу со своими подчиненными с целью не допустить перегрузки и выявить конфликтующие цели, расставить приоритеты, организовать работу и принять взаимные обязательства по дальнейшей работе. Это очень важный момент деятельности менеджеров, так как к провалу большинство растущих компаний приводит то, что сотрудники принимают на себя чрезмерные обязательства, вместо того чтобы устанавливать достижимые цели. К пяти часам вечера во вторник пересмотренный график вводится в центральную базу данных.

В среду вечером руководство компании обсуждает то, что идет не так, как намечено, и решает, как помочь менеджерам, у которых возникают проблемы. Обычно обсуждаются следующие показатели:

- достижение целей по ключевым проектам;
- процент нереализованных целей для каждого менеджера (его собственные цели плюс цели его подчиненных);
- процент нереализованных целей по каждому вице-президенту (процент незавершенных заданий для всех сотрудников, находящихся в его подчинении);
- перечень сотрудников, не имеющих целей;

---

<sup>1</sup> Название фирмы условное.

- перечень целей, достижение которых просрочено на пять и более недель;
- перечень сотрудников, которые имеют две и более нереализованные цели.

Можно сформулировать несколько основных моментов, которые принимают во внимание руководители «Крафта» при разработке системы целей компании.

Во-первых, сотрудники непременно будут ставить цели, которых они не смогут достичь вовремя. Здесь ключевым моментом является способность понять, когда вице-президент или менеджер теряют контроль над операциями. Руководство «Крафта» установило правило, что вице-президенты не должны иметь показатель нереализованных целей выше 20%, а менеджеры не должны допускать, чтобы более 30% их целей оставались нереализованными. Часть функций исполнительного директора состоит в том, чтобы контролировать ситуацию: обнаружить проблемы до того, как они станут причиной кризисов, и обеспечить помочь в их устраниении.

Во-вторых, люди нуждаются в позитивной обратной связи. Поэтому ежемесячно компания издает Отчет о достигнутых целях и передает его каждому сотруднику. В отчете перечисляются все цели, реализованные за последние четыре недели, а также те, срок осуществления которых еще не подошел. Отчет о достигнутых целях представляет собой ценный инструмент для оценки работы каждого сотрудника.

Менеджерам не следует ждать от подчиненных особо эффективной работы, если они не готовы вознаградить выдающихся работников. Однако система оценки результатов труда и вознаграждения пока остается нерешенной проблемой организации в силу трех причин.

Во-первых, менеджеры не всегда научно подходят к оценке своих сотрудников. Они могут выделить настоящих звезд и последних лентяев, однако большинство подчиненных (которые тем не менее должны быть оценены) теряются где-то посередине. Во-вторых, даже если менеджеры оценивают людей правильно, они, чтобы никого не обидеть, обычно распределяют дополнительные выплаты более или менее равномерно. Это в корне неверный подход, который подавляет моральный дух выдающихся сотрудников и дает неправильные сигналы слабым работникам. В-третьих, менеджеры совершенно не обладают способностью разграничивать «достоинства» и «равенство» при повышении заработной платы. Достоинства относятся к той части повышения заработной платы, которая присуждена за качество работы, проделанной ранее. Равенство относится к корректировкам величины прироста заработной платы, направленным на сглаживание различий между заработными платами сотрудников, занимающих одинаковые позиции. И достоинство, и равенство находят отражение в поощрительных платежах, однако не-

правильное их понимание способствует снижению результативности и росту неудовлетворенности сотрудников.

Высшее звено управления и совет директоров «Крафта» ежегодно проводят обзор прогнозов доходов персонала компании, исследуют тенденции изменения уровня оплаты труда на предприятиях-конкурентах и устанавливают общую сумму, которая может быть выделена в рамках компании на повышение заработной платы. Размер данной суммы не подлежит обсуждению, он определяет величину надбавок к заработной плате во всех подразделениях «Крафта». Если данная сумма позволяет увеличить заработную плату в компании на 8%, то средневзвешенный рост заработной платы в каждом подразделении должен составлять 8%. Обязанность менеджеров состоит в том, чтобы распределить эти 8%.

Только после того как менеджеры определили уровень роста заработной платы, они могут осуществлять корректировки в заработной плате конкретных сотрудников, ориентируясь на результаты их труда.

За годы использования компьютерной системы отслеживания целей компанией «Крафт» возник целый ряд проблем. Например, сотрудники нашли способы подтасовки данных системы, с помощью которых они меняли дату истечения срока реализации цели. Это позволило создать впечатление о том, что они никогда не нарушали этих сроков. Кроме того, сотрудники стали неохотно заводить свои цели в систему, потому что это отнимало слишком много времени. Исполнительный директор компании в конце концов пришел к выводу, что 100%-ная привязанность к системе привела к тому, что вызванное ею поведение работников только снижало эффективность функционирования компании. Сотрудники начали скрывать потенциальные проблемы, вместо того чтобы признавать факт недостижения цели. Вследствие этого в 1997 году руководство «Крафта» пришло к заключению, что использование системы целей не является обязательным, а осуществляется по желанию. В 1998 году только половина менеджеров компании использовала данную систему.

## ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ

- Относится ли компания «Крафт» одинаково ко всем своим работникам? Обоснуйте свой ответ.
- В какой мере система управления компанией соответствует теории ожиданий?
- Как компания использует постановку целей для мотивации сотрудников?
- Каковы недостатки системы постановки и отслеживания целей компании?
- Хотелось бы вам работать в компании «Крафт»? Почему?

## Правы ли сотрудники отдела продаж?

ОАО «Балашихинский кислородный завод» является крупным поставщиком промышленных и медицинских газов на рынки Москвы и Московской области, а также производителем специальных газов, поставляемых во все регионы России и некоторые страны СНГ.

Свою первую продукцию завод начал выпускать еще в 1944 году. Работа в последующие годы была направлена на расширение объемов производства, номенклатуры газов и создание новых технологий для получения газов высокой степени чистоты.

В 1980 году предприятие представляло собой ведущий завод в области производства продуктов разделения воздуха и специальных газов. Клиентами завода являлись более 10 тыс. предприятий metallurgической, электронной, медицинской, химической, нефте- и газоперерабатывающей, оборонной и других отраслей промышленности, а также больницы и лечебные учреждения Москвы и области.

До начала 90-х годов «Балашихинский кислородный завод» являлся монополистом в своей области. Заключением договоров и дальнейшим обслуживанием клиентов занимался отдел сбыта, многие сотрудники которого проработали там длительное время. В 1992 году по решению руководства на заводе был создан отдел продаж, которому были переданы все полномочия по формированию политики в отношении клиентов. Отдел сбыта сохранил за собой функции обслуживания клиентов. Между двумя отделами возникла определенная напряженность. Их сотрудники по-разному оценивали некоторые аспекты деятельности завода. Например, в представлении отдела продаж увеличение числа клиентов являлось благом для компании, а в представлении подразделения по обслуживанию клиентов – наоборот, так как приводило к увеличению объема работы и возникновению сложностей.

В своей деятельности каждое подразделение учитывало собственные интересы. В любом недоразумении, возникшем при работе с клиентами (срыв поставки, несвоевременные платежи и т. д.), отдел продаж винил отдел по обслуживанию клиентов. Однако зачастую вина лежала на сотрудниках отдела продаж, которые не только заключали договора с клиентами, но и «вели» их на протяжении всего сотрудничества и порой не доводили своевременно информацию до отдела по обслуживанию клиентов. В других случаях подразделение по обслуживанию клиентов, получив информацию от клиента об изменении условий сотрудничества, не доводило ее до отдела продаж. При этом ни одна из сторон не признавала своей вины и не пыталась понять причины, вызывавшие проблемы в работе с клиентами.

Руководители отделов не пытались вмешаться и урегулировать ситуацию на своем уровне.

## ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ

- Охарактеризуйте конфликтную ситуацию, сложившуюся на «Балашихинском кислородном заводе» (участники конфликта, вид конфликта, тип реакции на конфликт).
- Каковы возможные последствия конфликтной ситуации, возникшей между двумя отделами?
- Как можно управлять данной конфликтной ситуацией?
- Оцените позицию руководителей отделов по отношению к конфликтной ситуации.

## Как найти выход из конфликтной ситуации?

ООО «Лана»<sup>1</sup> занимается оптовой и розничной продажей спортивной одежды и является молодой, стремительно развивающейся организацией. Как и большинство отечественных малых предприятий, компания прошла все стадии формирования коллектива: от приема на работу друзей, знакомых и людей по чьей-либо рекомендации до подбора профессиональных кадров, не только эффективно и добросовестно выполняющих свои обязанности, но и понимающих, что коллектив – совокупность личностей с индивидуальными взглядами и различными подходами к решению проблем, что с мнением каждого надо считаться и уважать его. Поскольку руководители компании не имели специального образования в области управления персоналом, искусству работы с людьми они учились на собственном опыте, вырабатывая определенные правила поведения и подходы к решению возникающих проблем.

Одной из проблем, с которыми столкнулась компания «Лана», явился конфликт во взаимоотношениях менеджеров с работниками склада. Три года назад при переходе на учетную систему «ИС Склад» возникли постоянные расхождения учетных остатков с реальными остатками на складе. При учете остатков было очень важно достичь соответствия артикулов не только количеству, но размерам и цветам моделей. Однако приобретенная стандартная версия программы не позволяла вести раздельный учет одного артикула, например по цвету одежды. Кроме того, в компании стала нормой ситуация, когда менеджеры выписывали накладные, а при отгрузке выяснялось, что нужных размеров на складе нет из-за пересортицы. Необходимо было переоформлять накладные, что приводило к задержкам в отгрузке и влекло за собой огромные убытки, так как в сезон продаж важен каждый день. Склад каждый месяц осуществлял переучет, а менеджеры корректировали компьютерные данные

<sup>1</sup> Название фирмы условное.

в соответствии с реальным количеством остатков. Но через неделю снова появлялись расхождения в данных.

Так продолжалось около года. Менеджеры обвиняли работников склада в плохой работе и даже намекали на воровство. А кладовщики в свою очередь винили во всем менеджеров, говоря об ошибках в корректировке остатков и в оформлении заказов. Кроме того, работники склада были недовольны проходившими по инициативе менеджеров так называемыми срочными отгрузками в те дни, когда склад закрывался на переучет. Руководство считало, что менеджеры правы, и, наказав работников склада рублем, можно стимулировать их к более ответственным действиям. Кладовщикам начали давать сверхурочную работу и штрафовать их за постоянные ошибки в работе. Однако данные меры, как и увольнение заведующего складом, не улучшили сложившуюся ситуацию. Фирма недополучала прибыль, взаимоотношения между некоторыми сотрудниками стали агрессивными и враждебными.

Обстановка существенным образом изменилась, когда на работу приняли штатного программиста для адаптации существующего программного обеспечения системы «ИС Склад» к нуждам компании.

В процессе корректировки программы выяснилось, что менеджеры часто проводили документы по возврату товара и иногородним отгрузкам задним числом, что незамедлительно сказывалось на учетных остатках. Получив данную информацию, руководство компании под угрозой штрафных санкций запретило несвоевременное проведение документов, а также практиковавшиеся срочные отгрузки в дни переучета на складе. Кроме того, созданная новая версия учетной системы, позволила идентифицировать модель одежды по трем критериям: артикулу, цвету, размеру. Все это привело к тому, что враждебные ранее стороны начали взаимодействовать как единое целое. Переучет осуществляется в настоящее время не раз в месяц, а раз в квартал и сводится к сравнению остатков, а не их корректировке. Конечно, при больших объемах ежедневных отгрузок ошибки неминуемы, но теперь, когда расхождения исчисляются не десятками, а единицами, нетрудно выявить причину недостачи и виновного. Кроме того, существенно возросла эффективность продаж, увеличилась скорость отгрузки товара, уменьшился показатель простоя склада.

## ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ

- Каковы причины конфликта, возникшего в компании «Лана»?
- Каков характер возникшего конфликта?
- Почему руководство компании «Лана» поддержало в конфликтной ситуации менеджеров? Как вы оцениваете их позицию?

- Какие меры по урегулированию конфликтной ситуации были предприняты компанией? Как вы поступили бы в аналогичной ситуации на месте одной из конфликтующих сторон?

## Система мотивации в действии

«Кар»<sup>1</sup> – одно из отечественных автосборочных предприятий по производству легковых и грузовых автомобилей. Общая численность сотрудников – 2 тыс. человек, среди которых менеджеры, рабочие, инженеры, техники. Работе с персоналом руководители «Кара» придают большое значение. В частности, на предприятии разработана система финансовых и нефинансовых мер стимулирования.

Стимулирование персонала напрямую увязано с системой контроля качества выпускаемой продукции. Это осознанный шаг руководства, за которым стоит необходимость в четкой регламентации всех действий работников на своих рабочих местах. За качество и культуру производства рабочий получает значительное вознаграждение – до 70% своего заработка. Цели по качеству автомобилей согласованы с фирмами – владельцами торговых марок, установлены внутренними приказами и распоряжениями и доведены до сведения производственных бригад. Вклад каждого рабочего в качество конечного продукта определяется отделами аудиторских проверок с позиций конечного пользователя на основе оценки продукции и анализа рекламаций. В этих условиях рабочие, за редким исключением, получают максимально возможную сумму надбавки: качественно работать им выгодно.

Предприятие берет на себя обязательство «измерить» потребности клиентов и их ожидания, причем таким образом, чтобы на их основе можно было сформулировать задания в понятной производственному персоналу форме. В рамках созданной системы двухступенчатой проверки исходно проводится сбор и обработка рекламаций. Подразделения первой ступени находятся в Москве, их задача – переработать поток письменной и устной информации о пожеланиях, потребностях и претензиях покупателей в сформулированные требования и передать эти требования в уполномоченные структурные единицы (отделы аудиторских проверок), находящиеся непосредственно на производственных площадках. После этого осуществляется моделирование поведения клиента. Задача подразделений второй ступени заключается в том, чтобы, основываясь на требованиях, сформулированных на первой ступени, путем выборочных случайных проверок только что сошедших с конвейера автомобилей выявлять, что хорошо и что плохо в выпущенной продукции. Аудитор ведет себя при проверке как самый дотошный, въедливый, упрямый покупатель автосалона, у которого к тому же масса

<sup>1</sup> Название фирмы условное.

свободного времени и непреодолимое желание испортить настроение продавцу. Результаты проверок сразу же доводятся до сведения инженеров и менеджеров, а рабочий, собиравший автомобиль, уже на следующий день знает, как оценил бы его работу покупатель.

Заработка рабочего, занятого на конвейере сборкой автомобиля, формировалась в 2003 году следующим образом.

Оклад (тарифная ставка) – зависит от квалификации рабочего и устанавливается в пределах 600–1000 рублей.

Доплаты за выполнение плана – производятся в зависимости от количества собранных автомобилей.

Доплаты за качество конечного продукта – уровень качества сошедших с конвейера автомобилей оценивается в баллах независимое подразделение службы контроля.

Доплаты за индивидуальное качество – начисляются тем рабочим, кто выполнил свою часть работы с превышением установленных норм качества.

Доплаты за культуру производства – получают рабочие, которые содержат в порядке рабочее место, носят чистую спецодежду и т. д.

В итоге рабочий на конвейере может получить до 10 окладов в месяц.

В то же время заработка снижается, если допускаются дефекты в работе. Например, в ситуации, когда цех выпускает продукцию, качество которой на 5% ниже установленного уровня, каждый рабочий может недосчитаться 20% своего заработка (с учетом доплат). Если же рабочий приходит в грязном комбинезоне, ежедневно допускает дефекты, которые снижают общие показатели деятельности как цеха, так и бригады, то у него есть все шансы получить только чистый оклад.

Схожая система стимулирования существует и для инженерно-технического персонала и для руководящего состава предприятия, с той лишь разницей, что на оценку их труда в большей степени влияет не результат контроля качества готовых автомобилей, а оценка со стороны внутренних и внешних потребителей. Согласно положению о премировании качество работы каждого сотрудника определяется в соответствии с показателями, определенными для каждого персонально, в зависимости от функциональных обязанностей.

При таком подходе к стимулированию проблемы возникают в связи с тем, что вознаграждение сотрудника во многом зависит от субъективного мнения менеджера, которому зачастую достаточно сложно выявить и сформулировать значимые различия в качестве работы своих подчиненных, особенно тех, кто хорошо и добросовестно трудится. Чтобы избежать ошибок, компания использует методы оценки, базирующиеся не только на личных симпатиях и антипатиях менеджера. Например, для оценки рабочих используется компьютерная программа, оценку остальных сотрудников проводит специальная комиссия из 40–50 человек.

Кроме перечисленных вознаграждений в компании практикуется премирование тех работников, без которых эффективность ее работы оказывается под угрозой. Сотрудники получают подарки на дни рождения, юбилеи, «Кар» оплачивает сотрудникам медицинскую страховку, предоставляет скидки на приобретение своей продукции. Проводятся и различные развлекательные мероприятия, на которые сотрудники могут приходить вместе с семьей.

## ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ

- Охарактеризуйте систему мотивации сотрудников предприятия «Кар».
- На какую теорию мотивации ориентируется руководство предприятия?
- Как существующая в «Каре» система оценки качества работы сотрудников может повлиять на командную работу?
- Способствует ли система мотивации предприятия развитию конкуренции среди рабочих? Если да, то каков, с вашей точки зрения, характер этой конкуренции?
- Как вы оцениваете соотношение материального и нематериального стимулирования сотрудников предприятия?

## Корпоративная культура американской компании

На российском рынке американский производитель оптики и контактных линз Bausch & Lomb работает в условиях достаточно жесткой и интенсивной конкуренции и занимает устойчивое положение среди конкурентов. Российское отделение компании было открыто в 1993 году.

Основой системы ценностей компании является уважение к американскому менеджеру-руководителю. Bausch & Lomb управляет единственно доминирующей личностью, контроль осуществляется скорее на персональном уровне, чем на правилах и процедурах. Это влияет и на корпоративную культуру компании.

Например, генеральный директор российского отделения в течение некоторого времени подбирал нового секретаря, причем организовывал этот процесс начальник отдела кадров, достаточно хорошо образованный человек. К кандидатам предъявлялись жесткие профессиональные требования, два человека прошли во второй тур, т. е. должны были быть представлены непосредственно генеральному директору. Обе претендентки на должность имели хорошую профессиональную подготовку, но одна достаточно проста в общении, работала когда-то инженером и в секретари переквалифицировалась год-два назад. Вторая – профессиональный референт-переводчик со знанием трех иностранных языков и несколько богемным стилем общения. Менеджеру, проводившему отбор, она понравилась больше. Но когда директор начинает беседовать с потенциальными сотрудниками, становится очевидно, что

ему гораздо ближе первая кандидатура, а богемность и высокий уровень образования его несколько раздражают. Генеральный директор формировал команду компании, ориентируясь только на собственное мнение, и набирал тех людей, которые имели сходный стиль общения и имидж.

Другой пример. В отделение компании Bausch & Lomb пришел новый сотрудник – логистик по поставкам оптической продукции в регионы. Через три дня он уволился. Оказывается, его никто, в том числе и сам директор, ни о чем не информировал. Не было подготовлено рабочее место. В оптовых компаниях пришлось долго объяснять, почему он представляет отделение Bausch & Lomb. Генеральный директор проявил к нему только формальное внимание. В итоге компания лишилась хорошего специалиста.

Кадровый состав компании в целом неоднороден и включает три группы сотрудников. Различия между ними выражаются в возрасте, типе и уровне образования, способе поступления на работу в компанию.

Первая группа – квалифицированные сотрудники, как правило, среднего возраста. Это 35–40-летние люди со стажем работы от 15 лет. Это менеджеры среднего звена, ведущие специалисты. Более или менее регламентированный рабочий день, дисциплина, постепенное карьерное продвижение определяли стиль их жизни. Эта группа специалистов имеет большой опыт, они обладают ответственностью, стремятся работать предельно точно и без ошибок. Однако им трудно адаптироваться к происходящим вокруг изменениям. Психологическое напряжение сотрудников этой категории усиливается еще из-за противоречия между необходимостью обновления профессионального опыта и стремлением сохранить имеющийся статус в компании.

Вторая группа – люди активного, трудоспособного возраста 25–30 лет, пришедшие в компанию Bausch & Lomb из различных сфер деятельности. Многие сотрудники, относящиеся к данной группе, имели определенный статус, занимали хорошие должности. Сейчас они сталкиваются с необходимостью профессионального и карьерного самоутверждения на новом месте работы. Возникают также трудности, связанные с преодолением сопротивления со стороны сотрудников первой группы, не желающих отдавать свои места и уступать позиции пришедшем новичкам.

К третьей группе принадлежат молодые сотрудники 20–25 лет. Они, как правило, имеют современное экономическое (управленческое) образование, уверенно чувствуют себя в новых условиях, но работают в условиях отсутствия профессиональной преемственности, которая не поощряется генеральным директором отделения компании Bausch & Lomb в России. В результате со стороны молодой группы сотрудников не происходит планомерного «вхождения» в компанию и верной самооценки своих возможностей. Они считают, что должны двигаться

быстрее, чем сотрудники первых двух групп. Поэтому нацелены на жесткую конкурентную борьбу. Кроме этого, в коллективе есть психологические проблемы. Большая ответственность, практически ненормированный рабочий день нередко влекут за собой стресс.

В российском отделении компании Bausch & Lomb часто возникают конфликты, которые носят закрытый характер и замалчиваются, тем самым только усугубляясь. Дополнительную напряженность им придает возможность увольнения, которое часто инициируется генеральным директором. Уволенный сотрудник не всегда легко может найти новую интересную и хорошо оплачиваемую работу, поэтому конкуренция не только за продвижение по служебной лестнице, но и за устойчивое положение становится в компании более жесткой.

Сотрудников, относящихся к первой группе, рассматривают как людей, ожидающих пенсии. Представители второй группы пытаются показать, что их прежнего опыта и образования хватает для новой работы, хотя некоторые из них заочно получают высшее экономическое образование. Третья группа осознает себя отдельной прослойкой, которой необходимо активно бороться за «место под солнцем», на что у них есть законные права, вытекающие из хорошего образования, коммуникабельности, личных качеств.

На одном из совещаний коллектива молодая специалистка прямо заявила, что заместителю директора (он пришел из административных органов) не хватает профессиональных знаний, чтобы занимать свою должность и работать в компании. После этого отношения в российском отделении компании Bausch & Lomb стали портиться, некоторые перестали здороваться друг с другом. Значительно ухудшилось взаимодействие между сотрудниками. При этом директор считает, что забота о нуждах сотрудников – это лишнее, обучение – пустая трата времени, а мотивация – «умное слово из книг». Однако успешным членом организации может стать только тот, кто будет работать в первую очередь на результат и имидж компании, а уже затем – на свой личный результат.

## ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ

- Охарактеризуйте корпоративную культуру Bausch & Lomb. Следует ли менять корпоративную культуру компании? Почему?
- На какой стиль обращения с сотрудниками ориентируется директор компании?
- Почему конфликты в Bausch & Lomb носят скрытый и затяжной характер? Как можно избежать данных конфликтов?
- Что может являться причиной конфликта в Bausch & Lomb?
- Какую роль в деятельности компании имеют неформальные группы? Поясните свой ответ.

## Всемирная служба доставки

*Журнал Fortune в 2003 году в двадцатый раз назвал компанию UPS лучшим транспортным оператором США и в пятый раз подряд присвоил экспресс-перевозчику категорию World's Most Admired. Но вряд ли компания смогла бы достичь таких успехов, если бы в свое время она не разработала эффективной стратегии по выходу на зарубежные рынки, а в 1986 году не приняла верного решения по технологической перестройке бизнеса. В настоящее время она является крупнейшей в мире транспортно-экспедиторской компанией с годовым оборотом в 2003 году 22 млрд евро и обладает одной из самых совершенных технических баз и эффективных систем доставки. UPS располагает глобальной сетью, насчитывающей 1700 операционных центров. Из них три – мирового значения: на Тайване (Тайбей), в Америке (Луисвилль) и Германии (Кельн).*

### История компании

Компания United Parcel Service была основана в 1907 году под названием American Messenger Company братьями Джимом и Джорджем Кейси. В то время курьеры разносили пешком или на велосипедах различные покупки из розничных магазинов Сиэтла и его окрестностей, записки, ручную кладь и подносы с едой из ресторанов.

В 1913 году компания приобрела свой первый автомобиль по доставке – модель «Форд Т», тем самым закрепив за собой репутацию компании, предоставляющей современейшие услуги. В этом же году компания придумала способ так называемой консолидированной доставки, что значительно повысило эффективность операций. Все грузы стали отправлять в распределительные центры, а уже там они сортировались по адресам и доставлялись получателю. Два года спустя компания разработала свою торговую марку – фургон шоколадного цвета, который использовался при доставке грузов. Он стал символом компании на долгие годы.

В 1919 году Джим Кейси, осознавая, что в ближайшем будущем не избежать давления со стороны профсоюзов, наладил гибкую систему взаимоотношений между компанией и профсоюзом International Brotherhood of Teamsters, который представлял интересы водителей UPS, работников-почасовиков, а также работающих неполный рабочий день.

В 1922 году компания UPS предприняла важнейший стратегический шаг, начав осуществлять доставку грузов между городами Южной Калифорнии. Став единственным курьером в этом штате, компания получила разрешение от властей по обслуживанию любого отправителя, который готов был заплатить за услугу, независимо от размера посылки и ее места назначения. UPS стала первой компанией, использующей автоматизи-

рованный прием звонков, чеков, выписанных на имя отправителя в счет оплаты наложенного платежа, повторную доставку, автоматический возврат посылок и хорошо наложенную систему документации при выставлении счетов. Данный эксперимент был настолько успешным, что в последующие годы стал основой политики компании. В этот же период компанией были разработаны и другие принципы работы: форма водителей, коричневые машины по доставке грузов, вежливость персонала и своевременность доставки.

В 1929 году был составлен кодекс поведения служащих компании, получивший название Policy Book, в котором были отражены все корпоративные принципы, применяемые по всем направлениям деятельности компании. Несмотря на то что через определенные периоды времени содержание кодекса пересматривалось специальным управленческим комитетом, он всегда являлся руководством в области принятия решений и разработки политики компании.

В 1930 году UPS механизировала систему сортировки: первый конвойер был установлен в Лос-Анжелесе.

С принятием в 1980 году законодательного акта о deregulation в области грузоперевозок компания UPS стала предоставлять услуги во всех 50 штатах США. К этому времени она приняла курс на политику диверсификации. По мере того как происходило ужесточение конкуренции в связи со снятием ограничений, компания UPS стала выделять огромные средства на модернизацию отдела информационного обеспечения.

Начиная с 1976 года компания стала проводить агрессивную политику по расширению своей деятельности по всему миру. В 1982 году она стала предоставлять услуги по авиадоставке грузов на следующий день (Next Day Air Service). К 1987 году в собственности компаний насчитывалось 89 самолетов, из них 13 «Боингов-757», считавшихся самыми экономическими самолетами, 140 самолетов были взяты в лизинг. UPS предоставляла свои услуги в Канаде, 16 европейских странах и Японии.

К 1987 году UPS стала самой крупной в мире транспортно-экспедиторской компанией.

В начале 1980-х годов после снятия ограничений в области доставки грузов произошло обострение конкуренции, и предоставление авиауслуг по доставке в однодневный срок получило быстрое развитие.

Снятие ограничений в области регулирования авиационной отрасли в 1978 году значительно отразилось на трех основных группах компаний, занимающихся посыльной перевозкой: курьеры, специализирующиеся на мелких посыльных перевозках сухопутными видами транспорта, транспортные компании, занимающиеся авиаперевозками и курьерские компании по срочной авиадоставке. До снятия ограничений в области регулирования общие курьерские компании, занимаю-

шиеся поставками на дальние расстояния, такие как UPS, не могли иметь в частной собственности самолеты, только при условии контроля со стороны Бюро по гражданским авиаперевозкам. Поэтому компании использовали пассажирские и грузовые самолеты, которые принадлежали грузовым авиакомпаниям United Airlines или Flying Tigers. После снятия ограничений в области регулирования многие курьерские и экспедиторские компании приобрели собственные самолеты и стали интегрированными авиаперевозчиками, предоставляя полный набор услуг по срочной посыпочной поставке. До этого лишь одна компания Federal Express Corporation на протяжении многих лет действовала в качестве основной компании по срочной авиаперевозке в США. В целях избежания контроля со стороны Бюро по Гражданским Авиаперевозкам, распространяющегося на все самолеты, перевозившие груз весом больше 7500 фунтов, компания Federal Express использовала для перевозки небольшие, неэкономичные самолеты Dassault Falcons с вместительностью в 6200 фунтов. Как только были сняты ограничения, компания сразу приобрела 10 поддержанных «Боингов-727» и стала обслуживать 300 городов. Объем ее ежедневных перевозок вырос на 34%.

Снятие ограничений позволило компании UPS перевозить посылки весом до 100 фунтов. Однако компания ограничила себя перевозками посылок весом до 70 фунтов. По мере обострения конкуренции UPS стала корректировать свою политику, стараясь сократить издержки и повысить производительность. Клиенты стали более требовательны к тому, чтобы услуги по доставке стали быстрыми и надежными, ставки услуг были низкими, чтобы можно было эффективно прослеживать путь посылки, чтобы документооборот и процесс выставления счетов за письма и посылки были компьютеризированы. UPS, несмотря на то что не всегда соответствовала всем требованиям, оставалась ведущей компанией в области сухопутных перевозок, единственным конкурентом можно было считать американскую компанию Postal Service. Основным конкурентом UPS по авиаперевозкам была компания Federal Express.

Компания Federal Express, созданная в 1971 году Фредериком Смит как компания по авиа перевозкам, специализирующаяся на однодневных перевозках небольших посылок, была в 1976 году на грани банкротства. Используя опыт компании UPS по созданию единого центра в Мемфисе по обслуживанию всех Штатов, Фред Смит выделил развитие технологического обеспечения как ключевой элемент в стратегии компании. В целях реализации своих интересов он стал членом консультационного комитета при Национальной академии инженеринга по вопросам технологии в секторе услуг. В 1979 году он основал Центр по продвинутым технологиям в Колорадо, и к 1978 году нанял в свою ком-

панию 95 высококвалифицированных специалистов в области информационных технологий.

Эта группа работников разработала специальную электронную систему, которая использовалась при получении и планировании принятия заказа в региональных офисах. Посылкам и документам присваивался штриховой код с целью идентификации и прослеживания их пути. В 1986 году Federal Express доставляла около 537 000 посылок и документов ежедневно, доходы компании за отчетный год составили более 2,6 млрд долларов. Чистая прибыль компании составила 132 млн долл., что было на 72% выше показателя предыдущего года.

### Деятельность компании UPS

На протяжении многих лет компания UPS является ведущей компанией, предоставляющей услуги по ежедневной доставке посылок. UPS использует децентрализованную структуру управления. Операционная деятельность подразделяется на регионы, округа и отдельные участки. Базовая бизнес-единица – участок. Это может быть район города, целый город, штат или в некоторых случаях он может включать несколько штатов. Грузы из разных регионов, после того как они обработаны в региональных операционных центрах, на специальных грузовых машинах привозят в сортировочные центры, самые крупные из которых называются хабами. После сортировки специальные фургоны коричневого цвета развозят посылки по адресам. Работа водителей по сравнению с работниками центрального офиса более автономна. Компания практикует набор штатных водителей и совместителей. В среднем каждый водитель должен доставлять или забирать до 360 посылок в день. Он несет ответственность за все перевозимые посылки. Каждому выдается буклет с инструкциями по посыпочной доставке.

При приеме на работу водители проходят пятидневное индивидуальное обучение. В буклете содержится подробная инструкция, как наилучшим образом выполнять свою работу от начала до конца: как завести машину в начале дня, как приветствовать клиентов в течение дня и как проводить окончательную проверку. Водители сами должны решать, как следует действовать в случае сбоев в обычном графике. Например, позднее начало рабочего дня в связи с перебоями в работе центрального офиса, плохие погодные условия, прокол шины или авария. Из-за ограниченного количества должностей штатных водителей только 10–15% водителей-совместителей берут потом на постоянную работу.

Чтобы стать менеджером распределительного центра, необходимо сначала проработать водителем, затем инспектором. В подчинении у менеджера распределительного центра находится два инспектора, занятых весь рабочий день, а в подчинении у руководителя регионально-

го подразделения – три-четыре управляющих центрами. К тому же в каждом центре на работу нанимают инспекторов по доставке с целью осуществления ими «проверки оказываемых услуг», которые могут сопровождать водителей во время доставки, проверяют правила безопасности и выполнение инструкций.

Инспектор, работающий в штате компании, считается менеджером низового уровня управления, и участвует в премиальном плане по распределению акций компании. К 1986 году в компании насчитывалось 15 600 таких менеджеров, осуществляющих контроль над 152 600 работниками.

Сортировочные центры являются ключевым звеном в цепи экспресс доставки. Разгрузка, погрузка и сортировка требуют сложной и эффективной координации. В зависимости от размера хаба, в нем работают две или три смены работников, сортирующих посылки: одна смена в полдень (с 12.00 до 15.00), другая с 17.00 до 20.00 и третья в полночь (с 21.00 до 2.00). В центре используется сложная система сортировочных лент, на которые поступают все посылки, привезенные грузовиками.

Особое внимание в компании уделяется обслуживанию клиентов. Отдельная глава кодекса корпоративного поведения посвящена правилам обслуживания клиентов. В ней описываются такие принципы, как высокое качество, быстрота обслуживания, единые цены для всех клиентов, одинаковый набор услуг во всех географических зонах, оказание помощи клиентам при оформлении и получении посылок.

### Политика компании в области управления персоналом

При найме новых работников отдел кадров проводит отбор по следующим критериям: независимость, хорошая физическая подготовка, надежность, возможность подстраиваться под гибкий график работы. 95% нанимаемого персонала – студенты из местных колледжей. Большинство работников начинают работать неполный рабочий день в посыльных центрах или водителями-совместителями. Как правило, многие идут работать в UPS в целях получения дополнительного заработка. Позже многие из них, осознав перспективу карьерного роста и возможности перехода на управленческую должность или в узкоспециализированные сферы деятельности, такие как инженеринг или программирование, решают остаться и делать карьеру в UPS.

Огромную роль в формировании корпоративной культуры компании играет политика в отношении работников, которые рассматриваются как собственники компании. Компания не проводила открытой подписки на свои акции. Был принят план распределения прибыли, который предусматривал владение акциями большинством работников компании. Согласно данному плану сотрудники компании имели право на определенную долю от получаемой прибыли.

Компания UPS также проводит и эффективную социальную политику. Каждому сотруднику предлагается социальный пакет, в который входит страхование здоровья и программы пенсионного обеспечения. Все эти программы учитывают экономические и инфляционные изменения.

Компания проводит политику развития своих сотрудников. Она осуществляет регулярное обучение с отрывом от работы, обучение на рабочем месте.

Большое внимание уделяется коммуникациям. Каждый отдел имеет право знать о работе другого. В компании регулярно выходит специальная внутренняя газета, которая называется The Big Idea, содержащая информацию о работе компании, последних событиях. Газета доставляется в каждый участок. В главном офисе компании в Гринвиче, штат Коннектикут, каждый понедельник проводится собрание, на котором менеджеры участков встречаются с руководством UPS. Каждый менеджер сообщает о работе своего участка и планах на следующую неделю. На этих собраниях также обсуждаются вопросы безопасности, принятия новых программ, разработки политики компании, внедрения новых технологий, обслуживания клиентов, разработки программ обучения, поощрения выдающихся сотрудников и др.

Каждую весну проводится специальная конференция для 200 ведущих менеджеров компании. На ней обсуждаются достигнутые результаты и стратегические направления развития компании. После конференции менеджеры представляют своим сотрудникам краткий отчет о вопросах, обсуждавшихся на конференции.

С начала 80-х годов прошлого столетия внедрение политики, «ориентированной на людей», стало главной задачей компании.

### **Отдел информационного обеспечения**

До 1986 года UPS практически не применяла в своей работе информационные технологии. В 1971 году был создан отдел по обработке информации (Data Processing). Однако на протяжении многих лет работа этого подразделения не оказывала никакого влияния на принятие решений и деятельность компании. Отдел по обработке информации работал на устаревшем оборудовании и по своему уровню значительно отставал от аналогичных отделов других компаний. До 1981 года отделение было небольших размеров, и практически никто в компании не вспоминал о его существовании. Однако в связи с ужесточением конкуренции на рынке по доставке грузов со стороны более технологически продвинутых компаний руководство стало изучать его деятельность.

Компания UPS поняла, что если она хочет сохранить лидирующее положение на рынке, то ей, так же как и ее конкурентам, необходимо вступить в век компьютерных технологий. Несмотря на то что UPS име-

ла хорошо развитую инфраструктуру, во многих технологических инновациях она значительно отставала от конкурентов. Во второй половине 80-х годов рост доходов UPS почти остановился. Конкуренты, следуя тактике дифференцированных цен и используя новейшие технологии отслеживания грузов, начали захватывать рынок. Вывести компанию на современный уровень ее акционеры доверили Кену Нильсону, бывшему в то время вице-президентом UPS (позже он стал председателем совета директоров). Он возглавил целевую группу по совершенствованию технологий.

UPS приняла решение о создании на основе отдела по обработке информации специализированного отдела информационного обеспечения. Ему было поручено разработать и внедрить информационные системы, которые в короткие сроки и с низкими издержками предоставляли менеджерам всю необходимую информацию. Группа по разработке информационных систем разработала пятилетний план с бюджетом в 1,5 млрд долл.

Однако компания столкнулась с проблемой нехватки специалистов в области компьютерного обеспечения. Требовалось достаточно большое количество людей, которые бы, с одной стороны, понимали и принимали корпоративную политику и культуру компании, с другой – разбирались бы в компьютерных технологиях. То обучение, которое работники получали в самой компании, не давало им возможности получить необходимые технические навыки.

Данную проблему можно было решить двумя способами:

- обучать своих сотрудников необходимым техническим знаниям и навыкам, что значительно удлиняет временные рамки реализации новой программы;
- нанять необходимых специалистов со стороны, что будет способствовать размыканию организационной культуры компании.

Менеджеры отдела информационного обеспечения решили попробовать для начала нанять несколько человек со стороны. Они разработали специальную программу найма и развития новых специалистов для облегчения их адаптации на новом месте. Программа включала в себя порядок найма, проведения собеседования, отбора персонала. Затем проводилась профессиональная ориентация и обучение. Для работников, которые не представляли себе работу упаковочных центров, предусматривалась двухнедельная практика на участке.

Отдел по управлению персоналом разработал идеальный тип кандидата в отдел информационного обеспечения: практический человек, зрелый профессионал, имеющий специальную техническую подготовку и ориентированный на результат и карьерный рост, легко адаптирующийся к организационной культуре компании.

При отборе персонала предусматривалось проведение двух интервью. Если человек обладал достаточно хорошими техническими навыками и первое собеседование проходило успешно, то его приглашали на второе. Во время второго интервью претендента на должность информировали о культуре компании, принятых стандартах работы, о том, что ожидает от него компания. Менеджер по работе с персоналом информировал их о правилах приема в штат компании, о возможностях карьерного роста, оплате труда. Однако некоторые претенденты, услышав о продолжительном рабочем дне, непродолжительном перерыве во время рабочего дня и необходимости работать по субботам, отказывались от должности.

Работники, которые уже работали в компании, были недовольны набором сотрудников со стороны, поскольку политикой компании предусматривалось продвижение своих сотрудников. У них создавалось впечатление, что при приеме на работу они были обмануты.

Однако, несмотря на возникающие проблемы, менеджеры понимали, что избежать набора сотрудников со стороны не удастся. Более того, привлечение дополнительных трудовых ресурсов не ограничится отделом информационного обеспечения. Новое направление бизнеса – авиадоставка грузов – развивалось быстрыми темпами. Перед руководством компаний стоял вопрос организации эффективной адаптации новых сотрудников и сохранения организационной культуры компании.

Объем воздушных перевозок рос стремительно, увеличиввшись в 1986 году на 150% по сравнению с 1982 годом. В 1986 году на перевозки воздушным транспортом приходилось 3% от общего объема услуг, предоставляемых компанией, а доходы от этой деятельности составляли 10% от совокупного дохода компании. Отправки грузов воздушным транспортом осуществлялись так же, как и наземным. Все посылки доставлялись в специальный центр, затем отсортировывались и отправлялись по месту назначения. Основное отличие состояло в существовании центрального пункта по приемке посылок, единой территории обслуживания и технологически сложном оборудовании.

В аэропортах деятельность компании разбивалась на четыре этапа: погрузочно-разгрузочные работы, сбор посылок в одном месте, сортировка посылок в зависимости от удаленности пункта назначения, отправка грузов. В 1985–1986 годах компания инвестировала в развитие данного вида услуг более 5 млн долл. В 1987 году предполагалось увеличение расходов.

В связи с расширением UPS потребовался дополнительный управленческий персонал в основные подразделения компании: отдел инженеринга, отдел информационных услуг, отдел бухучета и аудита, отдел безопасности, отдел по эксплуатации и техническому обслуживанию.

В 1986 году количество менеджеров головной компании выросло до 150 человек, а в 1987 году ожидалось дальнейшее увеличение штата управленицев. Компания вновь столкнулась с проблемой адаптации новых менеджеров в систему управления UPS.

Новые сотрудники, приступавшие к своим обязанностям, зачастую были не знакомы с особенностями корпоративной политики, корпоративной культуры и основополагающих принципов организации работы в компании. Это значительно осложняло процесс коммуникации внутри организации и снижало эффективность принимаемых решений. Другой особенностью было то, что в компании не было чекого разграничения менеджеров, все они назывались менеджерами по техническому обслуживанию независимо от специализации.

После 70 лет деятельности по предоставлению курьерских услуг UPS снова занялась услугами по передаче информации. 20 сентября 1982 года произошло слияние компаний UPS и Next Day Air Service. Через два месяца после слияния услуга стала доступной 130 миллионам человек из 39 штатов и федерального округа Колумбия. В 1983 году UPS приобрела дополнительные самолеты и открыла сервисный центр в Луисвилле.

Компания приняла решение о создании отдела по компьютеризации основных процессов: создание компьютерных карт, электронной системы управления перевозками, мобильной связи. В результате в феврале 1986 года была создана группа стратегического планирования. Ее основная задача состояла в изменении стратегического курса компании с учетом новых тенденций в отрасли и обострения конкуренции. Было принято решение о покупке двух ведущих компаний, занимающихся технологическими разработками – Roadnet Technologies и II Morrow Inc.

Roadnet Technologies, лидер в производстве программного обеспечения для управления транспортными перевозками, находилась на грани банкротства. Компания была основана Бобом Лезервудом для продажи созданного им программного обеспечения для отрасли продовольственных товаров и безалкогольных напитков.

Компания II Morrow производила программное обеспечение для управления грузовыми перевозками, осуществляемыми различными видами транспорта.

Несмотря на то что поглощение этих двух компаний сократило цикл технологического обновления UPS на три года, интеграция приобретенных компаний в систему UPS с их собственной деловой культурой требовала особого подхода.

В отношении Roadnet руководство компании приняло решение о постепенной интеграции компаний. Персонал Roadnet был расформирован в два подразделения: производственный отдел UPS и произ-

водственный отдел Roadnet. Хотя подразделения работали над разными проектами, они находились в одном здании. Руководство проводило политику, способствующую тому, чтобы сотрудники Roadnet как можно быстрее ознакомились с особенностями корпоративной культуры UPS.

Сначала работники Roadnet ожидали с опасением жестких условий работы. Они были удивлены, когда увидели, что Кодекс корпоративного поведения компании – тонкая брошюра, написанная простым языком, а в конце даже были страницы для жалоб и предложений.

Интересен тот факт, что спустя год после поглощения офис Roadnet стал очень походить на офис UPS: полы и полки были невероятно чистыми, никто из мужчин не носил бороду и все придерживались консервативного стиля в одежде. UPS постепенно внедряла свою культуру во вновь приобретенную компанию.

В отношении компании II Morrow руководство придерживалось иной стратегии. Компания имела свою особую организационную культуру, направленную на развитие творческого потенциала сотрудников. Внедрение культуры UPS могло значительно снизить эффективность ее деятельности. Ей была представлена полная самостоятельность как в отношении корпоративной культуры, так и в осуществлении своей деятельности. Компанией II Morrow, более крупной и самодостаточной, продолжал руководить основатель Рей Морроу.

К 1991 году в UPS была сформирована первая коммуникационная сеть. Она связала шесть суперкомпьютеров, 250 серверов, 40 тыс. персоналок и свыше 75 тыс. портативных компьютерных устройств. Все это было распределено среди операционных центров по всему миру. Компания получила возможность отслеживать грузопотоки и предоставлять соответствующую информацию клиентам в любую минуту 24 часа в сутки.

В этот же период времени в США UPS начала использовать общенациональную сеть беспроводной связи, которая позволила регулярно получать информацию о доставленных грузах от курьеров, где бы они ни находились. Для информационного обеспечения своих глобальных операций UPS установила в штате Нью-Джерси наземную станцию спутниковой связи, наладив прямое сообщение между США и Германией. До этого о местонахождении груза сообщалось по телефону, теперь ту же задачу решает Интернет. Водители-курьеры оснащены специальным оборудованием (гибрид компьютера, сканера и модема), который оборудован функцией touch screen, что позволяет писать прямо на поверхности экрана. В специальном окончании данного устройства адресат оставляет свою подпись, подтверждающую доставку. Отправитель может сразу ее увидеть, посетив корпоративный сайт.

## Деятельность UPS на рынке Германии

Новые направления в области предоставления услуг по перевозке грузов и новые технологии дали компании UPS возможность приступить к разработке плана по расширению своей деятельности. Компания приняла решение о выходе на зарубежные рынки.

В 1976 году компания UPS, следуя миссии «объединить мир своими услугами», вышла на рынок Германии, Дюссельдорф. Это был первый проект компании в международном масштабе, который потерпел неудачу из-за противоречий между местными культурными традициями и традиционным американским менеджментом.

Для реализации данного проекта по организации подразделения компании UPS в Германии по доставке грузов наземным транспортом была создана команда менеджеров. Из различных регионов США были выбраны 20 сотрудников UPS на основе их компетенции в области управления, коммуникабельности и способности к адаптации. В течение нескольких лет они проходили обучение в Германии.

Проблемы начались практически сразу после прибытия американских представителей компании. Было очевидно, что большинство из них не знают хорошо ни немецкого языка, ни культуры Германии. Американские менеджеры не понимали и не признавали огромные культурные различия. Даже самые опытные из них чувствовали себя в Германии не в своей тарелке.

Ко всем проблемам, связанным с трудностями в поиске персонала, специфики правовой среды Германии и различиями в трудовой этике, добавилась еще проблема совмещения американских и национальных традиций ведения бизнеса.

Группа менеджеров приехала в Германию за полгода до запланированного начала реализации проекта. Практически сразу они начали поиск водителей, телефонных операторов и обслуживающего персонала. Однако отсутствие собственного здания, грузовиков и прочего оборудования заставило усомниться потенциальных немецких работников в реальном существовании компании. Мало кто соглашался ждать четыре или пять месяцев до выхода на работу, которая вызывала у них сомнение.

Отдел по персоналу столкнулся со сложностями при отборе персонала. Причиной было недостаточное знание немецкого языка и непонимание культурных особенностей в немецком деловом мире. В итоге интервью с потенциальными работниками оказывалось неэффективным, равно как и попытки оценить предшествующий опыт работы кандидатов. Менеджеры компании не имели четкого представления о том, каким должен быть идеальный немецкий сотрудник UPS. Сложности возникли и при назначении заработной платы. Компания UPS не пони-

мала, что в 1976 году уровень оплаты труда для водителей и операторов – 7 марок/час был недостаточен для того, чтобы привлечь и удержать необходимый персонал. Более половины работников, нанятых в 1976 году, состояла из рабочих-иммигрантов средней квалификации. Неявки на работу, кражи среди персонала в 5–6 раз превышали аналогичный показатель в среднестатистической американской фирме. В результате UPS приобрела негативный имидж на германском рынке и работа в этой компании выглядела непрестижной.

Когда менеджеры компании закончили набор персонала и были готовы начать проект, они столкнулись с еще одной проблемой. Для осуществления своих операций на территории более 50 миль от офиса необходимо было получать специальную лицензию.

Компания UPS не могла нанимать водителями 15-летних учащихся, как она это делала в США, поскольку согласно законодательству Германии молодые люди могли получать водительские права только с 18 лет. Обычно к этому возрасту большинство из них уже определялось с областью своей будущей деятельности и их не интересовала карьера в UPS.

Более того, согласно германскому законодательству студенты очных отделений могли работать только 20 часов в неделю и при этом платили большие налоги. Поэтому при низкой зарплате и большой загруженности у них не было никакого стимула работать в UPS. В Германии обучение бесплатное, поэтому большинству студентов нет нужды подрабатывать, чтобы оплачивать свое обучение. Более того, работа водителя в Германии считается непрестижной, поэтому лишь небольшое количество немцев выбирают эту профессию.

Сверхурочная работа не принята в немецких компаниях. В Германии считается, что при большом объеме работы необходимо нанимать дополнительный персонал.

В этот период среднестатистический водитель выглядел так: турецкий эмигрант, в возрасте 20 лет, не женат, со средним образованием, без водительского опыта.

Таким образом, UPS, предлагая низкий социальный статус и низкую зарплату, было трудно найти квалифицированных работников. В компании в основном работали иммигранты, и была чрезвычайно высокая текучесть кадров (15–20% в месяц), процветало воровство. Отношение к работе принципиально отличалось от того, к чему привыкли американцы.

Вскоре менеджеры компании поняли, что они привлекают не тот тип работников. В 1978 году они составили комплексный отчет по деятельности компании. Проблемы с персоналом они связывали с низкой зарплатой водителей и разносчиков посылок. Они обратились в головной офис за разрешением о повышении оплаты труда. Головной офис компании эту просьбу не удовлетворил.

Американским менеджерам в Германии приходилось нелегко. Если в самом начале они отнеслись к своей работе с энтузиазмом, то вскоре почувствовали брошенными и ущемленными. По приезде в Германию им не предоставили подходящего жилья, а при оплате труда не были учтены различия в жизненных стандартах. Более того, работа была намного сложнее, чем в США. Они начинали проект с нуля, немецкий рынок ничего не знал о компании UPS.

Вскоре стало понятно, что менеджеры-американцы не могут эффективно управлять немецкими работниками. Для того чтобы понять немцев, американским менеджерам необходимо было мыслить категориями немецкой деловой культуры. Например, в Германии на работе и в официальной обстановке обращаться к человеку просто по имени недопустимо. Однако в UPS это было общепринятой нормой и воспринималось немцами весьма негативно. Оказалось, что пожизненный наем, равно как и стимулирование персонала, не настолько высоко ценится в Германии, как в США. Проект UPS по выходу на рынок Германии оказался убыточным. В 1979 году компания потерпела убытки в размере 59 млн долл.

В 1980 году руководство полностью пересмотрело стратегию и тактику выхода на рынок Германии.

Прежде всего были улучшены условия работы в телефонных центрах и переведены на немецкий язык основные положения корпоративной политики. Во всех помещениях были установлены окна, поскольку немцы убеждены, что работа без дневного освещения и свежего воздуха вредит здоровью. Все это стало хорошим стимулом для персонала.

Стратегия, которая внедрялась в немецком филиале компании, была направлена на создание четкой субординации. В 1980 году новая команда американских менеджеров, которая прибыла в Германию, провела анализ немецкого рынка труда. Они установили новые критерии найма водителей: возраст 25–30 лет, женат, имеет среднее образование и не менее трех лет водительского опыта. Новой команде менеджеров удалось добиться повышения зарплаты для водителей и курьеров.

Новая стратегия оказалась достаточно эффективной. Вплоть до 1980 года убытки компании составляли миллионы долларов. В 1981 году потери компании значительно сократились, и в последующие годы немецкое подразделение UPS стало приносить прибыль. Текущесть кадров значительно сократилась, однако немецкий персонал негативно относился к дополнительным льготам, таким как оплата отпусков и рождественские премии. Потребовалось изменить систему оплаты труда, значительно увеличив различные дополнительные выплаты по сравнению с основным окладом.

К 1981 году германское отделение компании UPS сумело справиться практически со всеми проблемами. Руководство получило бесценный

опыт, который стал основой для дальнейшего расширения компании в Германии и в других европейских странах.

В настоящее время второй по величине после американского сортировочный центр (хаб) компании UPS находится под Кельном. Он построен в 1986 году. Ежедневно со всего света туда прибывают десятки самолетов с тоннами срочных грузов на борту. Он имеет три взлетно-посадочные полосы и занимает 23,5 тыс. кв. м операционной площади. В нем работают 1600 человек персонала. Средняя статистика отправлений за ночь – 175 тыс. посылок. Работа в хабе ночная. За две-три четырехчасовые смены в неделю рабочие получают в среднем 1000 евро в месяц. Желающих поработать на сортировке всегда больше, чем требуется, в основном это иммигранты и студенты. Разгрузка самолета и сортировка его содержимого, как правило, занимает не больше двух часов. По стандартам UPS экспресс-груз должен быть доставлен адресату утром следующего дня, не позже 10.30. В среднем бригада из шести рабочих и одного супервайзера разгружает борт за 45 минут. В Кельнском хабе действуют три с половиной сотни сканеров, включая радиоустройства, и примерно столько же компьютеров. Через дорогу от Кельнского сортировочного центра UPS строит вторую очередь. Этот проект стоимостью в 100 млн долл. рассчитан на несколько лет. Со сдачей объекта в 2005 году размер сортировочного центра увеличится вдвое, а количество обрабатываемых отправлений в час достигнет 135 тыс. В ближайшем будущем компания планирует занять сектор рынка по доставке грузов в тот же день.

## ВОПРОСЫ

- В чем состояли причины успеха компании UPS до принятия закона о deregulirovaniyie отрасли?
- Что изменилось после принятия закона о deregulirovaniyie отрасли? Какие факторы определяют конкурентоспособность компании в данной отрасли?
- Почему при выходе на рынок Германии компания UPS потерпела убытки? Что руководству компании пришлось изменить в управлении?
- С какими проблемами столкнулась компания UPS при наборе сотрудников для отдела информационного обеспечения? Как вы считаете, компании следует нанимать менеджеров среднего звена со стороны или проводить обучение своего персонала? Поясните.
- Как вы считаете, следует ли компании UPS сохранять свою организационную культуру при расширении своей деятельности? Поясните.

## Задание

Прочитайте кодексы корпоративного поведения компаний «ТНК-ВР», «Юнилевер» и «Кока-Кола». Чем они отличаются друг от друга? Почему? Поясните свой ответ.

### Кодекс корпоративного поведения компании ТНК-ВР<sup>1</sup>

Настоящий Кодекс деловой практики (в дальнейшем именуемый – «Кодекс») содержит описание стандартов поведения, которые позволяют реализовать основные цели и принципы деятельности ТНК-ВР (в дальнейшем именуемой – «Компания»). В настоящем Кодексе излагаются базовые принципы корпоративного управления ТНК-ВР, обязательные для выполнения всеми сотрудниками Компании.

Принципы, изложенные в настоящем Кодексе, являются соединением методов ведения бизнеса трех компаний-«предшественниц» – ТНК, СИДАНКО и ВР.

Настоящий Кодекс разработан для ясного и понятного изложения стратегических целей Компании и предъявляемых ею требований, призванных служить основой для оценки профессиональной деятельности.

ТНК-ВР надеется, что все сотрудники Компании, независимо от должности и места работы, будут хорошо знать и соблюдать положения настоящего Кодекса.

Данный Кодекс не противоречит Кодексам и иным подобным документам, принятыми на сегодняшний день в ТНК и СИДАНКО. Они остаются в силе до особых распоряжений.

Кодекс будет согласован и скорректирован руководителями высшего звена Компании. Кодекс будет состоять из трех Уровней.

На первом уровне представлены 5 ПРОГРАММНЫХ ОБЯЗАТЕЛЬСТВ, в общих чертах излагающих стратегическую концепцию деятельности Компании.

В рамках второго уровня разрабатываются ПОЛИТИКИ КОМПАНИИ, в которых более подробно описываются пути реализации программных Обязательств. Они устанавливают рамки приемлемой практики

---

<sup>1</sup> Сайт: [www.tnk-bp.ru](http://www.tnk-bp.ru).

для всех сфер деятельности ТНК-ВР. Они также поясняют, что можно ожидать от сотрудничества с ТНК-ВР.

На третьем уровне представлены ПРОТОКОЛЫ, ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ ПРОЦЕДУРЫ И ИНСТРУКЦИИ, в которых, в частности, подробно описывается выполнение ПОЛИТИКИ КОМПАНИИ. Данные нормативные документы будут полностью отвечать требованиям ПРОГРАММНЫХ ОБЯЗАТЕЛЬСТВ И ПОЛИТИК Компании.

## ПРОГРАММНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА ТНК-ВР

Деловая практика Компании включает в себя пять областей:

- этика ведения бизнеса;
- сотрудники;
- отношения со сторонними организациями;
- охрана труда, безопасность и защита окружающей среды;
- контроль и финансы.

Настоящие программные обязательства являются основой, на которой ТНК-ВР будет строить и вести свою деятельность. Все сотрудники, работающие в ТНК-ВР, обязаны строго соблюдать все положения данных обязательств

### 1. Этика ведения бизнеса

ТНК-ВР осуществляет свою деятельность на основе безупречной репутации, уважения к другим культурам, достоинству и правам человека во всех регионах деятельности Компании.

В своей деятельности ТНК-ВР будет:

- неукоснительно соблюдать законодательство;
- обещать только то, что она способна сделать, брать только те обязательства, которые она непременно выполнит, никого не вводить в заблуждение преднамеренно, не попустительствовать коррупции и не участвовать в каких-либо неприемлемых видах деятельности;
- не допускать насилия и никогда не наносить преднамеренного вреда кому бы то ни было.
- компания будет требовать, чтобы сторонние организации, действующие от имени ТНК-ВР, выполняли аналогичные обязательства.

### 2. Сотрудники

Все сотрудники и руководители обязаны использовать активы Компании только для укрепления и развития бизнеса Компании, не стремясь к личной выгоде путем злоупотребления своим должностным положением.

ТНК-ВР уважает права и достоинство всех сотрудников. ТНК-ВР признает и высоко оценивает вклад сотрудников в дело создания сильной и успешной Компании.

Объединение профессиональных навыков, умений и творческого потенциала сотрудников позволит Компании:

- стимулировать появление новых возможностей для развития бизнеса;
- сформировать вдохновляющую рабочую атмосферу, в которой каждый сотрудник будет чувствовать ответственность за результаты деятельности и репутацию Компании;
- построить новую корпоративную культуру, основанную на прочном фундаменте структур, на базе которых была создана ТНК-ВР;
- создать рабочую среду, в которой будут царить взаимное доверие и уважение.

Сотрудники имеют право:

- знать свои должностные обязанности;
- вести открытое и конструктивное обсуждение качества и эффективности своей работы;
- получать содействие во всестороннем развитии своих способностей и в профессиональном росте внутри Компании;
- получать признание и высокую оценку своих заслуг перед Компанией;
- вносить предложения, направленные на повышение эффективности работы коллектива;
- рассчитывать на внимание Компании к своим личным обстоятельствам при выполнении служебных обязанностей.

### **3. Отношения со сторонними организациями**

Компания считает, что долговременные отношения, основанные на доверии и взаимной выгоде, играют ключевую роль в достижении успеха. ТНК-ВР обязуется придерживаться принципа взаимной выгоды для построения долговременных и стабильных взаимоотношений со сторонними организациями.

При этом Компания будет стремиться:

- с пониманием относиться к нуждам и ожиданиям частных лиц, клиентов, поставщиков, деловых сообществ, правительственные и неправительственные организаций;
- развивать деловые отношения с учетом интересов всех своих партнеров;
- неукоснительно выполнять обязательства в качестве ответственного члена общества в регионах своего присутствия;

- проявлять уважение к человеческому достоинству и правам человека

Компания стремится создать долговременные отношения, основанные на:

- высоких стандартах производственной деятельности;
- выполнении обязательств;
- открытости и гибкости;
- обмене опытом;
- взаимной поддержке;
- причастности всех сотрудников к успеху Компании.

#### **4. Безопасность, охрана здоровья и окружающей среды**

Все сотрудники ТНК-ВР несут ответственность за выполнение требований, связанных с безопасностью, охраной здоровья и окружающей среды во всех регионах деятельности Компании. Четкое соблюдение требований безопасности, охраны здоровья и условий труда всех сотрудников Компании играет ключевую роль в успехе ее деятельности.

Цели ТНК-ВР в области безопасности, охраны здоровья и окружающей среды предельно ясны:

- отсутствие несчастных случаев на производстве;
- отсутствие аварий на производстве;
- бережное отношение к окружающей среде.

Компания будет постоянно стремиться к уменьшению воздействия производственной деятельности на окружающую среду и здоровье работников путем сокращения производственных отходов, а также экономного расходования энергии. ТНК-ВР будет производить качественные продукты, безопасные для потребителей. Она будет соблюдать нормы безопасности транспортных перевозок.

Все руководители Компании будут нести ответственность за достижение целей и выполнение требований в области безопасности, охраны здоровья и окружающей среды, четкое распределение ролей и обязанностей, выделение ресурсов и принятие необходимых мер, анализ и постоянное совершенствование практики обеспечения безопасности, охраны здоровья, и окружающей среды в ТНК-ВР.

ТНК-ВР будет:

- консультироваться с клиентами, сотрудниками, населением регионов присутствия, представителями широкой общественности и всеми, кто сотрудничает с Компанией, выслушивать их и открыто отвечать на вопросы;
- сотрудничать с другими структурами, включая партнеров, поставщиков, конкурентов, государственные организации и надзорные органы в целях повышения качества отраслевых стандартов и нормативов;

- разрабатывать бизнес-планы Компании, включающие измеримые цели в сфере безопасности, охраны здоровья и окружающей среды, которым будут следовать все сотрудники Компании;
- делать все возможное для защиты сотрудников, активов, информации, репутации и производства от риска потери или ущерба от незаконных действий, направленных против Компании;
- постоянно проводить комплексную оценку внутренних и внешних угроз безопасности, принимать необходимые защитные меры;
- открыто объявлять о положительных и отрицательных результатах своей деятельности;
- с признанием относиться ко всем лицам, вносящим вклад в улучшение работы по безопасности, охране здоровья и окружающей среды.

## 5. Контроль и финансы

ТНК-ВР стремится к максимальному увеличению стоимости Компании на долгосрочной основе. Для практической реализации этого обязательства Компания будет придерживаться принципа прозрачности и высоких стандартов планирования и контроля. Она будет вести финансовые дела, основываясь на честности, добродетели, руководствуясь нормами Закона и высочайшими профессиональными стандартами.

Для достижения этих целей Компания будет:

- разрабатывать планы и ставить четкие производственные цели и задачи;
- постоянно анализировать планы и целевые показатели и контролировать их выполнение;
- обеспечивать точную оценку и утверждение инвестиций всех видов и соответствующий контроль расходов;
- прогнозировать риски, которым подвержены активы Компании, включая информационные системы, и обеспечивать эффективное достижение поставленных целей, используя надежные механизмы контроля;
- составлять достоверные и своевременные финансовые отчеты;
- обеспечивать оптимальное осуществление и надлежащий учет всех операций;
- обеспечивать финансовую защиту активов;
- принимать такие решения по вопросам финансов, налогообложения и учета, которые призваны обеспечить оптимизацию деятельности Компании;

- четко выполнять требования федерального и регионального налогового законодательства.

## Кодекс принципов деловой этики компании «Юнилевер» (Unilever) (Англия – Голландия)<sup>1</sup>

Кодекс содержит следующие обязательства, которые выполняют работники и компания в целом:

- соблюдение законов принимающих стран;
- обеспечение безопасных условий работы для служащих компаний;
- работники должны избегать индивидуальной деятельности и финансовых интересов, которые могут вступать в противоречие с исполнением их служебных обязанностей;
- не поддерживать политические партии и не вносить денежные средства в групповые фонды, отражающие политические интересы;
- сотрудничать с правительствами принимающих стран в разработке законодательства, затрагивающего интересы входящих в группу компаний;
- производить продукцию, удовлетворяющую потребности рынка и требования заказчиков и покупателей;
- обеспечивать охрану окружающей среды;
- поддерживать разработку законов о конкуренции;
- вести достоверную документацию и отчетность;
- не давать и не брать взятки для стимулирования деловых операций, получения заказов или финансовых преимуществ;
- осуществлять контроль за соблюдением Кодекса всеми компаниями, входящими в группу «Юнилевер», что является ответственностью Главного внутреннего ревизора, который отчитывается перед Специальным комитетом и высшим руководством компании.

**1. Подчинение закону.** Компании, входящие в группу «Юнилевер», обязаны соблюдать законы, регулирующие требования стран, в которых они работают.

**2. Служащие.** Компании, входящие в «Юнилевер», обязаны пополнять свой состав, принимать на работу и продвигать работников по службе на основании исключительно квалификации и способностей, необходимых для выполнения работы. «Юнилевер» обязуется повсеместно обеспечивать безопасные и здоровые условия работы для своих служащих. «Юнилевер» считает необходимым поддерживать хорошие

<sup>1</sup> Герчикова И. Н. Деловая этика и регулирование международной коммерческой практики. М.: Консалтбэнкир, 2002.

контакты с персоналом — обычно через информационные каналы внутри компании и проведение консультаций.

**3. Конфликт интересов.** «Юнилевер» рассчитывает на то, что ее работники будут избегать индивидуальной деятельности и финансовых интересов, которые могут вступать в противоречие с исполнением их служебных обязанностей. Предприняты меры к тому, чтобы работники получили соответствующие инструкции в сферах, где могут возникнуть такие конфликты.

**4. Общественная деятельность.** «Юнилевер» не поддерживает политические партии, а также не вносит денежные средства в групповые фонды, чья деятельность рассчитана на содействие партийным интересам.

Компании, входящие в «Юнилевер», поощряются в поддержании и защите своих деловых правовых интересов. В осуществлении этого они могут либо напрямую, либо через такие организации, как предпринимательские ассоциации, поднимать вопросы и обсуждать отдельные правительственные решения. Они могут также там, где их опыт может быть полезен, сотрудничать с правительствами в разработке законодательства и других норм регулирования, которые могут затронуть их законные интересы.

**5. Гарантия качества продукции.** «Юнилевер» обязуется производить продукцию, которая удовлетворяет потребности с точки зрения цены и качества и которая безопасна для ее целевого использования. «Юнилевер» стремится постоянно совершенствовать продукцию и предлагать товары, отвечающие требованиям заказчиков и покупателей.

**6. Проблемы окружающей среды.** «Юнилевер» обязуется осуществлять свою деятельность с учетом охраны окружающей среды. Соответственно ее целью является обеспечение того, чтобы технологические процессы и продукция оказывали минимум неблагоприятного влияния на окружающую среду.

**7. Конкуренция.** «Юнилевер» верит в сильную, но справедливую конкуренцию и поддерживает разработку соответствующих законов о конкуренции. Служащие обеспечиваются руководством для получения гарантий в том, что они понимают эти законы и не нарушают их.

**8. Надежность и финансовая отчетность.** Бухгалтерская отчетность «Юнилевер» и вспомогательная документация должны точно учитывать и отражать существо проводенных операций. Ни скрытый или незарегистрированный счет, резерв и актив не будет открыт или сохранен.

**9. Взяточничество.** «Юнилевер» не дает и не берет взятки для стимулирования деловых операций, для получения заказов или финансовых преимуществ. Служащим «Юнилевер» даны указания о том, что лю-

бое требование или предложение взятки должно быть немедленно отклонено.

**10. Примечание.** Этот Кодекс применяется дочерними компаниями, входящими в группу «Юнилевер» по всему миру. Там, где компания «Юнилевер» участвует в совместных предприятиях, применение этих принципов будет активно внедряться; это существенно повлияет на решение о вступлении или о продолжении участия в каком-либо совместном предприятии.

**11. Соблюдение принципов.** Правление «Юнилевер» несет ответственность за то, чтобы принципы, сформулированные в этом Кодексе, были доведены до работников и были ими поняты. Независимая внутренняя ревизионная деятельность помогает Правлению контролировать соблюдение данного Кодекса.

Правление «Юнилевер» не будет критиковать руководство дочерних компаний за любые потери в бизнесе, произошедшие из-за соблюдения этих принципов. В равной степени Правление «Юнилевер» берет на себя обязательство, что ни один работник не пострадает в результате доведения до его внимания или до высшего руководства сведений о нарушениях или подозрениях в нарушении этих принципов.

В Кодексе названия «Юнилевер» и «Компания “Юнилевер”» используются для удобства и означают группу компаний «Юнилевер», включающую «Юнилевер Н. В., «Юнилевер ПЛС» и их соответствующие дочерние и ассоциированные компании. Под Правлением «Юнилевер» подразумеваются члены совета директоров «Юнилевер Н. В. и «Юнилевер ПЛС».

Контроль за выполнением Кодекса возложен на Главного внутреннего ревизора и его подразделения. Главный ревизор отчитывается непосредственно перед Специальным комитетом. Главный администратор компании «Юнилевер» несет ответственность за соблюдение и введение в действие всех внутренних правил, порядков, бухгалтерских стандартов. Внутренняя ревизионная деятельность осуществляется по всему миру, и все подразделения и фирмы-производители в рамках Группы посещаются по крайней мере каждые 20 месяцев. Отчеты о ревизиях представляются высшему руководству, которое определяет план действий и осуществляет последующий контроль.

## Кодекс делового поведения компании «Кока-Кола» (США)

### Обращение к работникам компании «Кока-Кола» (Coca-Cola)

Кодекс поведения — это сумма этических норм, которому должен следовать каждый работник компании.

С самого начала своего существования компания «Кока-Кола» старалась действовать честно и добросовестно, прививая каждому работнику

этические нормы, которые были традиционными в деятельности компании в глобальном масштабе. Стремясь к индивидуальному подходу к отдельному работнику, компания вновь подтверждает свои принципы в данном Кодексе делового поведения. Принятый управленческим аппаратом Кодекс распространяется на всех работников в местных и заграничных дочерних компаниях и производственных отделениях.

Каждому работнику надлежит ознакомиться с Кодексом и следовать его рекомендациям.

### **Кодекс делового поведения**

На протяжении всего существования компании важнейшим принципом политики было ведение бизнеса честно и добросовестно в соответствии с моральными, этическими и правовыми нормами. Чтобы подтвердить такую долговременную политику, управленческий аппарат компании принял данный Кодекс делового поведения, который распространяется на всех работников местных и заграничных дочерних компаний и производственных отделений.

#### **A. Общее положение**

Компания, ее сотрудники и агенты должны подчиняться правовым нормам и высоким этическим стандартам страны, где она осуществляет бизнес. Вся деятельность компании и совершаемые сделки должны соответствовать общепринятым нормам, чтобы они не вызывали никаких сомнений и не наносили вред честному имени и репутации компании.

#### **В. Государственные должностные лица и служащие**

Никакие денежные средства или активы компании не могут использоваться для оплаты, предоставления кредита или других денежных переводов, прямо или косвенно, любому государственному должностному лицу или служащему или любому лицу, о котором известно, что в нем заинтересовано должностное лицо или служащий, за исключением тех случаев, которые соответствуют проводимой политике и процедурам.

**1. Законность сделок.** Компания не должна вступать в сделки с государственными должностными лицами, служащими или подставными лицами, за исключением сделок, преследующих законные цели и соответствующих применяемым нормам и обычаям. Никакие платежи за сделки, имеющие нелегальные цели, не могут осуществляться прямо или косвенно, непосредственно или в пользу любого государственного должностного лица или служащего.

**2. Использование государственных должностных лиц или служащих в качестве советников или консультантов.**

а) никакое государственное должностное лицо или служащий не могут использоваться в качестве советника или консультанта для пре-

доставления услуг, относящихся к сфере его должностных обязанностей или обязанностей, выполняемых им в качестве должностного лица и ответственности;

б) наемные сотрудники не вправе превышать свои полномочия, оговоренные при заключении с ними письменного контракта, отражающего реальные возможности и полномочия, которые может иметь тот или иной сотрудник. За сделки, при проведении которых были превышенены полномочия, не проводятся платежи. Такой контракт вступает в силу после утверждения Генеральным директором и одобрения адвокатом компании. Такой контракт не может вступать в силу без предварительного письменного подтверждения менеджера отдела. Если сумма контракта превышает 20 тыс. долл., то он должен быть также подтвержден президентом компании;

в) каждый контракт или сделка, утвержденные в указанном порядке, изложенные в письменной форме с указанием всех подробностей, направляются Главному адвокату компании «Кока-Кола». Адвокат компании рассматривает законность контракта, устанавливает, не было ли допущено превышения полномочий при заключении контракта. Его отчет в письменной форме предоставляется Генеральному адвокату компании;

г) любое государственное должностное лицо, нанятое компанией в соответствии с законом, ежегодно в письменном виде должно заявлять, что оно принимает все законы, введенные Правлением компании.

**3. Социальные блага, подарки, развлечения.** Все блага и развлечения могут предоставляться сотрудникам только в том случае, если они предусмотрены и разрешены правительством той или иной страны. Сотрудник не может принимать подарки без письменного разрешения совета директоров или вице-президента компании. Все связанные с этим затраты должны быть переведены на счет сотрудника и записаны в бухгалтерской книге компании.

**4. Льготы по платежам.** В соответствии с вышеуказанным данный Кодекс не исключает получения незначительных подарков сотрудниками, но только в тех странах, где это является нормальной деловой практикой. Это проводится для: 1) ускорения рутинных действий правления; 2) стимулирования сотрудников осуществлять те обязанности, которые они должны осуществлять. Льготы по платежам не включают в себя платежи, целью которых является отрицательное влияние на сотрудника. На проведение таких платежей нужно соответствующее разрешение. Все подобные сделки должны быть разрешены советом директоров, а также отражаться в бухгалтерских книгах и записях Компании.

**5. Расходы, связанные с политическими кампаниями.** Расходы на политические выборные кампании включают прямые расходы или взносы в наличной форме или в форме имущества для кандидатов в законодательные органы или в политические партии, а также в форме

косвенной помощи: предметы мебели; различного рода услуги; покупка билетов и др. Для проведения политической кампании компания «Кока-Кола» не вправе пользоваться личными средствами, даже если это разрешено законом, без письменного одобрения Генеральным адвокатом компании «Кока-Кола», а также без письменного разрешения Главного администратора компании «Кока-Кола», полученных согласно следующим правилам внутреннего распорядка: 1) все запросы на разрешение затрат на предвыборную кампанию подаются в письменной форме; 2) они должны содержать все относящиеся к делу обстоятельства, касающиеся разрешенных расходов; 3) необходимо одобрение расходов менеджером отдела. Запрос должен сопровождаться положительной оценкой независимого адвоката, специализирующегося в той юрисдикции, в которой разрешены расходы. После установления законности разрешенных расходов Генеральный адвокат дает письменную оценку расходов и вместе с запросом отправляет Главному администратору компании «Кока-Кола».

Политическая кампания не может проводиться за счет денежных средств компании или за счет любых иных платежей, сумма которых превышает разрешенную, которая может быть утверждена в записях Компании. Денежные средства для проведения предвыборной кампании получает то лицо, которое имеет на это законное право. Денежные средства, затраченные на предвыборную кампанию, должны четко отражаться в бухгалтерской книге Компании.

**6. Подарки и развлечения, связанные с клиентами и поставщиками.** Сотрудники Компании могут оказать уважение клиентам, например, организацией делового ужина, который издавна стал неотъемлемой частью деловой практики. Сотрудники не вправе получать подарки от клиентов без письменного разрешения вице-президента. И, естественно, строго преследуется получение взяток.

**7. Покупка или продажа товаров и услуг.** На каждую продажу товара или услуги покупателю выписывается чек, указывающий все подробности сделки. Покупателю не может быть выписан чек на сумму, превышающую реальную стоимость покупки. Запрещено предоставление скидок, не предусмотренных планом или правилами компании.

Все платежи, производимые Компанией, должны сопровождаться четкой документацией. Вознаграждения, комиссионные уполномоченным лицам, агентам и консультантам должны быть проведены через чеки, переводы или другие трансфертные платежи. Платежи по счетам могут производиться только в тех странах, где проживает веритель, который оказывает посреднические услуги при проведении платежей.

**8. Счета и депозиты.** Все счета, открытые и поддерживаемые Компанией, в обязательном порядке отражаются в бухгалтерской книге последней. Счета открываются Компанией от ее лица или любого другого

лица с указанием владельца счета. Все счета должны быть одобрены финансовым директором компании. Все денежные поступления, получаемые Компанией, фиксируются в бухгалтерских книгах и депонируются на счет, открытый банком или другим финансовым институтом. Это может происходить в том случае, если эти финансовые институты получили одобрение со стороны казначейства компании. Компания не вправе переводить средства в фонды в наличной форме, за исключением той наличности, которая предназначена для сделок.

**9. Точность и полнота записей компании.** Записи Компании точно отражают активы, задолженности, доходы и расходы. В записях не должно содержаться ложной информации. Все платежи, проводимые Компанией, точно отражаются в ее записях с соблюдением всех документальных формальностей. В записях также отмечается цель, с которой проводятся данные платежи. Компания не имеет права проводить какие-либо платежи, не сопровождающиеся соответствующей документацией. Не записанные или не открытые фонды не могут быть созданы Компанией для каких-либо целей. Согласно общепринятым правилам, касающимся контроля счетов, они (счета) должны действовать всегда. Точная и полная информация должна предоставляться в ответ на требования внутренних или внешних независимых аудиторов по проверке отчетности.

#### **10. Наблюдение и контроль.**

1. Если сотрудник имеет какую-либо информацию о сделке, которая может нарушать правила данного Кодекса, он сразу же докладывает об этом контролеру по проверке отчетности. В том случае, если выявляется, что сотрудник знал информацию и не сообщил ее или сам принял в ней участие, то на него подается рапорт финансовому директору.

2. Внутренний штат контролеров как часть постоянной проверки отчетности должен проверять книги и записи Компании и дочерних компаний, чтобы определить соответствие с данным Кодексом и другими законами. Любое нарушение в соответствии с Кодексом в обязательном порядке отмечается в конфиденциальной части доклада, который направляется аудитору компании, а также Генеральному адвокату компании.

3. К внешним инспекторам по проверке отчетности предъявляется требование, чтобы они информировали о том, что сообщения о нарушениях данного Кодекса дошли до их внимания.

4. Если финансовый директор получает отчет о нарушении данного Кодекса в письменной форме, то он отправляет его президенту и председателю совета директоров. После рассмотрения нарушения председателю совета директоров следует направить сообщение о нарушении финансовому комитету.

5. Если сотрудник не подчиняется нормам данного Кодекса, то к нему могут быть применены дисциплинарные меры, которые зависят от важности дела. Они могут включать следующие меры: выговоры; условное освобождение от должности; отстранение от должности; понижение в должности или увольнение. Дисциплинарные меры также применяются к начальникам или старшим руководящим работникам в том случае, если ими были допущены какие-либо нарушения без уведомления высшего уровня управления.

**11. Информация, касающаяся Кодекса поведения.** Все вопросы, относящиеся к данному Кодексу поведения, должны направляться Генеральному адвокату, который обязан их рассмотреть. Если ответ изложен не в письменном виде, то уполномоченное лицо готовит письменный ответ, а копию его отправит сотруднику, сделавшему данное заявление.

# Литература

- Трудовой кодекс РФ. М.: Вече, 2002
- Шекиня С.В.* Управление персоналом современной организации. ЗАО «Бизнес-школа «Интел-синтез», М., 2000.
- Коул Дж.* Управление персоналом в современных организациях, М.: Вершина, 2004.
- Виханский О. С., Наумова И.* Менеджмент: Учебник. М.: Гардарика, 2002
- Грэхем Х. Т, Беннетт Р.* Управление человеческими ресурсами. М.: ЮНИТИ, 2003.
- Малинз Л.* Менеджмент и организационное поведение: Учебно-практическое пособие. Минск: Новое знание, 2003.
- Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента. М.: Дело, 2002.
- Мордовин С. К.* Управление человеческими ресурсами: 17-модульная программа для менеджеров. М.: ИНФРА-М, 1999.
- Пугачев В. П.* Руководство персоналом организаций. М.: Аспект Пресс, 1999.
- Пушкин Н. Ф., Толецкая Е. В.* Практикум по кадровому менеджменту. М.: Финансы и статистика, 2000.
- Травин В. В., Дятлов В. А.* Менеджмент персонала предприятия. М.: Юнити, 2002.
- Зайцев Л. Г., Соколова М. И.* Стратегический менеджмент: Учебник. М.: Экономистъ, 2003.
- Зайцев Л. Г., Соколова М. И.* Организационное поведение: Учебник. М.: Экономистъ, 2004.
- Герчикова И. Н.* Деловая этика и регулирование международной коммерческой практики. Учебное пособие. М.: Консалбанкир, 2002.
- Иванова С.* Корпоративная культура. Традиции и современность. М., 2003.
- Льюис Р.Д.* Деловые культуры в международном бизнесе. От столкновения к взаимопониманию. М.: Дело, 1999.
- Хант Дж. У.* Управление людьми в компаниях. М.: Олимп-Бизнес, 1999.
- Шейн Э.* Организационная культура и лидерство. СПб.: Питер, 2002.
- Шкатулла В. И.* Настольная книга менеджера по кадрам. М.: Норма-ИНФРА-М, 2001.
- Журнал «Управление персоналом»
- Журнал «Кадровое дело»
- Журнал «Секрет фирмы»
- Журнал «Компания»
- [www.hrm.ru](http://www.hrm.ru)

# Приложения

## Приложение 1

### ОДИН ИЗ ЭТАЛОНОВ ПРИ СОСТАВЛЕНИИ ОПИСАНИЯ РАБОТ<sup>1</sup>

*Существует стандартная форма, которая может быть использована как эталон при составлении описания работ. Ниже предлагаются структура разделов и разъяснения по поводу заполнения формы и толкование понятий.*

#### 1. Заголовок работы

Вы не должны заполнять данный раздел – это сделают в отделе кадров. Заголовок включает пять компонентов:

- статус показывает, на какой ступени находится процесс оценки работы;
- эскизный номер – это номер версии в последовательности подготовки;
- ранжирована;
- код работы, присвоенный работе/должности;
- дата, когда была сделана последняя версия документа.

#### 2. Идентификация

- название работы – включает согласованное название работы/документа;
- отдел;
- компания (указывается юридическое лицо – работодатель);
- размещение (географическое положение).

#### 3. Организационная схема

Описывается организационная схема деловых взаимосвязей, включающая:

- непосредственного руководителя описываемой работы (должности);
- описываемую работу (должность);
- все работы (должности), непосредственно подотчетные описанной работе (должности).

#### 4. Основная цель

В данном разделе требуется точное, краткое и недетализированное объяснение того, почему необходима данная работа.

---

<sup>1</sup> Шкатулла В. И. Настольная книга менеджера по кадрам. М.: Норма-ИНФРА-М, 2001.

Информация может быть получена на основании ответов на следующие вопросы:

- Почему работа существует?
- Каким целям компании отвечает эта должность?
- Что для этого должен сделать работник?
- Изложение цели не должно включать ни описания того, как осуществляется деятельность, ни длинного обзора операций и проблем

## **5. Требуемые знания и опыт**

Здесь определяются знания и опыт, необходимые работнику для выполнения работы в том виде, в каком она существует сегодня с учетом удовлетворительного уровня ее выполнения. Собственные знания и опыт работника не должны указываться. Лучше представить себе, что готовится реклама по найму идеального кандидата. Какие для этого знания (квалификация, подготовка, образование и специальный опыт) потребуются?

### **Образование (квалификация)**

Здесь могут быть перечислены документы, подтверждающие уровень теоретических знаний (диплом об окончании университета или колледжа, сертификат бухгалтера или адвоката и т. д.). Следует указать сданные предметы там, где это уместно, а также практические навыки, если они необходимы, например навыки работы на компьютере и стenографии.

### **Обучение**

Часто для выполнения работы может потребоваться специальное обучение

### **Дополнительный специальный опыт**

Имеется в виду время, затраченное на приобретение конкретных навыков или деятельности, например: как минимум трехлетний опыт в области маркетинга по программному обеспечению; как минимум двухлетний опыт руководства группой учетчиков.

## **6. Основные обязанности**

Основные обязанности являются важнейшим элементом описания работы. Они представляются в форме перечня, показывающего, каких конечных результатов должен достичь работник вместе с группой прямых и непрямых подчиненных.

Критерии хорошо составленного перечня обязанностей основываются на следующих посылках:

- обязанности нацелены на ключевые результаты работы;
- обязанности описывают конечные результаты работы («что», а не «как»);
- обязанности формулируются таким образом, чтобы выделить действие, которое ведет к конечному результату;

- каждое определение обязанности подытоживается четким конечным результатом, несколько конечных результатов не объединяются в один пункт, ни один из элементов конечного результата не делится на несколько пунктов;
- если содержание работы не меняется, то основные обязанности остаются постоянными; но если они изменяются, то меняется и суть работы.

Определения основных обязанностей должны формулироваться таким образом, чтобы они автоматически приводили к мысли об оценки работы сотрудника. К примеру, лучше отметить «достигает определенных целей по прибылям», чем «увеличивает прибыль». Первое определение предполагает оценку достижений в получении прибыли, в то время как второе такой оценки не содержит.

Примером определения обязанности является следующее: «разрабатывает бюджет капиталовложений и смету расходов, которые отвечают требованиям планируемого роста».

Если разбивать это на основные компоненты, то эту ответственность можно выразить так:

- глаголы действия – разрабатывает;
- функция – бюджет;
- конечные результаты – отвечает требованиям планируемого роста.

Формулировки обязанностей должны быть реалистичными, проблемно-ориентированными, точными, увязанными с обязанностями, иерархически связанными с описываемой работой (должностью).

Для формулировки обязанностей, которые удовлетворяют таким критериям, требуется значительное время.

Перечень основных обязанностей для хорошо структурированной работы обычно содержит от пяти до восьми определений. Установлено: если используется более десяти определений (направлений деятельности), то вероятно, что в описание работы включены второстепенные обязанности.

## **7. Ответственность за подчиненных**

Указываются должности и число людей, непосредственно подчиненных данному сотруднику.

## **8. Рабочие взаимоотношения**

Определяются наиболее существенные контакты (частота и цели) данной работы (должности) с другими работами (должностями) как внутри компании, так и вне ее.

## **9. Основные проблемы работы**

Дается информация о природе и многообразии наиболее типичных сложностей и проблем, с которыми предстоит столкнуться и которые предстоит преодолеть для достижения целей работы и определенных

стандартов ее выполнения. Нужно определить, что необходимо сделать для достижения успеха.

Очевидно, что для достижения целей приходится сталкиваться со множеством проблем. В этом разделе следует детально рассмотреть до четырех наиболее значительных проблем, препятствующих достижению основной цели работы.

## **10. Уровень полномочий**

Определяются масштабы свободы работника в принятии решений. К примеру, могут быть выделены следующие моменты:

типы проблем, которые должны быть переданы на другой уровень управления;

права работника в отношении найма и увольнения, капиталовложений, закупок и т. д.

## **11. Показатели ответственности**

Типичные критерии, определяющие уровень ответственности работника: число людей, за которыми осуществляется контроль; годовые доходы; годовой бюджет отдела; контролируемые фонды; годовые затраты по заработной плате; величина запасов.

Целесообразно также указывать динамику этих показателей, например: годовой доход \_\_\_\_\_, планируемый рост \_\_\_\_\_.

## **12. Утверждение описания работы**

Данный раздел позволяет всем, кто связан с описанием работы, выразить свое согласие с тем, что оно выполнено достаточно точно.

### **ПРИМЕР ОПИСАНИЯ РАБОТЫ (ДОЛЖНОСТИ), СОСТАВЛЕННОГО ПО ДАННОЙ ИНСТРУКЦИИ**

#### **1. Статус – эскизный номер – ранжирована – код работы – дата**

#### **2. Идентификация**

Название работы:

- Подразделение
- Расположение
- Администратор по трудовым ресурсам

#### **3. Организационная схема**

#### **4. Директор по трудовым ресурсам (британская компания)**

#### **5. Основная цель**

Предоставление руководству эффективных и своевременных отчетов по вопросам трудовых ресурсов и управление отношениями работников организации.

#### **5. Требуемые знания и опыт**

##### **5.1. Квалификация**

- Среднее образование

## Приложения

- Свободное знание английского языка. Владение каким-либо другим языком – важнейшее преимущество.
- Удостоверение по работе с кадрами (CPP), членство в Британском институте кадровиков.

### 5.2. Обучение

Внутрифирменное обучение программированию, проведение интервью, оказание первой помощи, изучение трудового законодательства.

Практические навыки устных выступлений, работы с кадрами в устной и письменной форме.

### 5.3. Специальный опыт

Опыт двух-трехлетней работы в области трудовых ресурсов в международной компании.

Годичный опыт работы по найму кадров.

## 6. Основные обязанности

6.1. Анализ организационных изменений на фирме и подготовка ежемесячных отчетов для менеджеров в Англии и США.

6.2. Установление хороших рабочих отношений со штатом в Великобритании, пропаганда программ первой помощи и льгот корпорации «Лотус».

6.3. Развитие и поддержание отношений с агентствами по трудуустройству и их штатом.

6.4. Обеспечение эффективного осуществления программ льгот в Великобритании (к примеру, пенсионное обеспечение, страхование жизни, здоровья и т. д.).

6.5. Утверждение имиджа корпорации как надежного работодателя на локальном рынке труда, в том числе путем развития контактов с местными властями.

6.6. Совместно с «Интернешнл си энд би менеджер» управление текущими взаимоотношениями с партнерами, предоставление необходимых данных страховым агентам для обеспечения того, чтобы страховые программы «Лотус» достигли своих целей.

6.7. Предоставление услуг в области управления трудовыми ресурсами руководителям, которые отвечают за эти вопросы в зарубежных отделениях.

6.8. Организация социальных программ «Лотуса» и управление ими, обеспечение их соответствия нуждам работников в пределах сметы текущих затрат.

6.9. Совместно с менеджером по обучению и найму определение требований обучения.

6.10. Отбор и наем (совместно с другими менеджерами) административных работников, конторских служащих, мастеров для обучения молодежи.

### 7. Ответственность за подчиненных – отсутствует.

### 8. Рабочие взаимоотношения

Тип контакта	Частота	Цель
Внутренние контакты Руководство «Лотуса»	Ежедневно	Отчет/ информация
Трудовое и финансовое управление США	Ежемесячно	Отчет/ информация
Штат «Лотуса», ответственный за трудовые ресурсы в других странах	Специально	Отчет / решение проблем

Тип контакта	Частота	Цель
Коллеги	Ежедневно	Информационный обмен / решение проблем
Работники на всех уровнях	Ежедневно	Информационный обмен / решение проблем
Внешние контакты (основные партнеры компании)	Еженедельно	Решение проблем
Служба сервиса	Специально	Переговоры / информационный обмен / решение проблем
Внешние организации	Специально	Переговоры / информационный обмен / решение проблем

## 9. Основные проблемы работы

Поддержание эффективности при ограниченных ресурсах и значительно росте отделений «Лотуса».

Распространение политики в области трудовых ресурсов в отдаленные регионы мира без возможности осуществлять там прямое управление.

Поддержание хороших рабочих взаимоотношений со старшими менеджерами в отдаленных регионах.

## 10. Уровень полномочий

Решения по вопросам вне «Лотуса» должны передаваться на верхний уровень управления.

## 11. Показатели ответственности.

Специальный бюджет – 100 тыс. евро.

## 12. Утверждение

Подготовлено Дата

Согласовано Дата

Руководитель отдела  
по управлению персоналом Дата

## Приложение 2

### ДОЛЖНОСТНЫЕ ОБЯЗАННОСТИ

#### Должностной опросник

Полное наименование должности (по штатному расписанию / подразделение / Ф.И.О. и должность руководителя, которому подчинена должность):

---

---

---

---

#### Образование

- Высшее профессиональное/по направлению деятельности
- Высшее
- Неполное высшее
- Среднее профессиональное
- Среднее

#### Стаж работы:

- Нет стажа
- До 1 года
- 2–5 лет
- свыше 5 лет

#### Подчиненность:

- Руководителю 1-го уровня
- Исполнительному вице-президенту
- Вице-президенту/Руководителю бизнес-единиц
- Директору/Менеджеру
- Другое

#### Мобильность:

- Да
- Нет

#### Знание ПК

Название программы	Минимальное владение	Владение на среднем уровне	Уверенный пользователь
Word	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Excel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Power Point	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
MS Project	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lotus/Outlook	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Название программы	Минимальное владение	Владение на среднем уровне	Уверенный пользователь
Access	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
SAP R3	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Другое	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Работа с оргтехникой**

Наименование оборудования	Минимальное владение	Владение на среднем уровне	Уверенный пользователь
Факс	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Принтер	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Сканер	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Копировальный аппарат	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Плоттер	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Мультимедийное оборудование	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Мини-АТС	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Другое	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Иностранные языки**

Язык	Степень владения	Начальный уровень	Владение на среднем уровне	Свободное владение
Английский		<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

**Специальные навыки:**


---



---



---



---



---



---



---



---



---



---

### Инструкция по заполнению

Ниже приведен список ключевых обязанностей **секретарей/секретарей-референтов с частичным выполнением обязанностей помощников/переводчиков (вариант 1), управляющих делами, помощников/исполнительных помощников с частичным исполнением функций переводчика/секретаря (вариант 2), переводчиков/референтов-переводчиков с частичным исполнением функций помощника/секретаря (вариант 3)**

1. Определите, какой из перечисленных вариантов ближе всего характеризует конкретную должность в вашем подчинении
2. В рамках выбранного варианта отметьте должностные обязанности, присущие конкретно подчиненной вам должности и/или добавьте дополнительные требования. Обратите внимание, что обязанности, объединенные фигурными скобками, чаще всего взаимоисключающие, поэтому, ожидается, что вы выберете одну из обязанностей в скобках. Остальные перечисленные обязанности могут присутствовать в описываемой должности либо нет.

#### **Вариант 1. Ключевые обязанности секретарей/секретарей-референтов с частичным выполнением обязанностей помощников/переводчиков:**

- Исполняет канцелярские, административные и общие обязанности
- {  Стенографирует, делает пометки и переписывает надиктованные или записанные тексты **иногда технического и/или специального содержания**
- {  Стенографирует, делает пометки и переносит надиктованные либо записанные тексты **исключительно технического и специального содержания**
- {  Под непосредственным руководством пишет и печатает простые письма
- {  Ведет корреспонденцию и готовит первые варианты более сложных вопросов в соответствии с указаниями
- {  Отвечает на звонки для отдела, принимает сообщения и отвечает на вопросы
- {  Фильтрует телефонные звонки, отвечает на вопросы и информационные запросы в соответствии с определенными правилами, в отсутствие руководителя переадресовывает сложные и важные вопросы надлежащим людям
- {  Принимает посетителей и может проверять готовность руководителей их принять
- {  Принимает посетителей, определяет характер и приоритет запросов от незапланированных посетителей, представляет руководителю или назначает встречу.
- {  Ведет календарь, назначает встречи, готовит поездки
- {  Ведет календарь руководителя и делает все необходимые приготовления для встреч и поездок
- {  Подшивает корреспонденцию и документы руководителя либо отдела
- {  Создает, организует и поддерживает файловую систему документов руководителя

- Переводит материалы от простых до сложных для внутреннего (в рамках организации) пользования или внешних рутинных связей
- Возможно, иногда требуется несложный устный/письменный перевод
- Посыпает документы по эл. почте, факсу
- Собирает документы для встреч и конференций
- Ведет другие административные вопросы без контроля в рамках общих указаний
- Ведет протоколы и отчеты встреч с возможным техническим содержанием
- Готовит или печатает отчеты или презентации, основанные на предоставленном материале и в обозначенном формате
- Другое

**Вариант 2. Ключевые обязанности управляющих делами, помощников/исполнительных помощников с частичным исполнением функций переводчика/секретаря:**

- Анализирует и разбирает всю общую корреспонденцию, требующую глубокого знания политик компании и рабочей среды, отслеживает дальнейшее выполнение вопросов и задач
- Подыскивает и сортирует всю необходимую информацию для непосредственного руководителя и высшего руководства из файлов, прессы и мероприятий компаний
- Обеспечивает хорошую координацию информации и деятельности, относящейся к другим членам руководства и их секретарям/ помощникам, обеспечивает соблюдение правил и процедур компании
- Готовит статистическую информацию/ файлы, требующие персональных знаний и умений, способностей анализировать и синтезировать
- Выступает по мере необходимости в роли секретаря приемной руководителя; уłatwляет конфиденциальные вопросы и предоставляет информацию сложного характера, не вовлекая руководителя; ведет журнал учета посетителей, предлагает и назначает встречи для руководителя, организовывает его поездки
- Ведет протокол заседаний, правления и прочих регулярных заседаний
- Создает, организует и поддерживает файловую систему документов руководителя/компании
- Может определять рутинную работу для секретарей
- Делает переводы письменных материалов с одного языка на другой. Материалы содержат техническую терминологию, соответствующую деятельности организации и промышленности.
- Устный перевод на встречах в рамках организации
- Переводит материалы от простых до сложных для внутреннего (в рамках организации) пользования или внешних рутинных связей
- Другое

**Вариант 3. Ключевые обязанности переводчиков/референтов-переводчиков с частичным исполнением функций помощника/секретаря:**

- {      Делает переводы письменных материалов с одного языка на другой. Материалы содержат **немного технической терминологии**, соответствующей деятельности организации и промышленности, и идиомы на обоих языках
- {      Делает переводы письменных материалов с одного языка на другой (и наоборот). Материалы содержат **много технической терминологии**, соответствующей деятельности организации и промышленности, и идиомы на обоих языках
- {      Переводит материалы **от простых до сложных** для внутреннего (в рамках организации) пользования или внешних рутинных связей
- {      Переводит **сложный материал** для внутреннего (в рамках организации) пользования или внешних связей
- {      Если выполняет, то **переводы с юридической, профессиональной и прочей терминологией проверяются на стороне**
- {      Самостоятельно переводит **технические материалы**, требующие соблюдения точности юридической, профессиональной и прочей терминологии
- {      Всегда обсуждает переводимый материал с тем, для кого переводит
- {      При необходимости обсуждает с теми, для кого работает, нюансы перевода для уяснения переводимого материала
- {      Переводит материалы, требующие значительного понимания и корректного представления абстрактных, технических и простонародных выражений
- {      Выполняет синхронный устный перевод
- {      Выполняет смежные канцелярские переводы
- {      Передает работу внешним агентствам и контролирует ее
- {      Другое

**Ф. И. О. сотрудника, занимающего данную должность (кандидата):**

## **Приложение 3**

### **ИНСТРУКЦИЯ ПО ЗАПОЛНЕНИЮ ДОЛЖНОСТНОЙ ИНСТРУКЦИИ**

#### **1. Цель должности**

Кратко сформулируйте основные обязанности данной должности, дайте ответ на вопрос «Зачем нужна эта должность?», делая упор на конечные результаты работы в должности.

#### **2. Организационная диаграмма**

Опишите формальную связь должности по отношению к другим должностям внутри департамента. Укажите одну вышестоящую должность и, если применимо, две нижестоящие должности; также укажите все другие должности, подчиненные напрямую тому же руководителю, что и эта должность.

#### **3. Количественные показатели влияния**

Приведите различные количественные показатели, на которые влияет эта должность (по возможности укажите показатели в долларовом эквиваленте в годовом исчислении). Добавьте любые другие показатели, которые имеют непосредственное отношение к описываемой должности, и которые дают четкое представление о размере/масштабе/величине деятельности компании, на которую влияет.

*(Например: управление бюджетом, влияние на получение прибыли, количество заказчиков, географические зоны ответственности, количество управляемых активов, объем продаж и оборот, количество подчиненного персонала.)*

Представьте информацию в таблице.

#### **4. Основные обязанности**

**Прямые обязанности** – это обязанности, выполнение которых влияет на конечные результаты деятельности в настоящей должности и совместная работа с другими должностями является второстепенной. Отобразите эти обязанности в виде коротких утверждений. Каждое утверждение должно отображать характер обязанности и способ, которым измеряется успешное выполнение обязанности.

Другими словами, каковы основные области ответственности, в рамках которых должность должна достигать определенных результатов, чтобы выполнить основную работу? Каковы эти результаты и сколько времени тратится на каждую из этих областей?

**Совместные обязанности** – это те, по которым вы ответственны совместно с другими сотрудниками внутри компании/департамента/отдела (за исключением прямых руководителей и субординаций) за предпринятое действие и распределение конечного результата. Выразите их в виде коротких утверждений, отмечая, с какими другими частями компании/департамента они поделены.

Определите характер рабочих взаимоотношений с другими функциями, дисциплинами компании и проанализируйте эти взаимоотношения.

### **Контакты**

- А. С какими работниками в компании вы имеете регулярные контакты и какова цель этих контактов?
- Б. Опишите характер и цель любых внешних контактов, необходимых для вашей работы:
- В. Кто является инициатором заданий по работе, и куда/кому вы направляете законченную работу?

### **Процесс принятия решений**

- А. Укажите любые формальные инструкции, технические справочники и т. д., которым должность должна следовать при выполнении обязанностей:
- Б. Что необходимо уточнять в этой должности у непосредственного руководства перед началом выполнения задачи?
- В. Что является наиболее сложным при выполнении обязанностей в этой должности? Какие возможности для дальнейшего развития предполагает эта должность?

### **Должностные характеристики**

Знания, навыки, опыт: обобщите специфические знания, навыки и способности, требуемые для этой должности. Если вы были наняты для выполнения работы аналогичной этой, как вы думаете, какой опыт должен иметь успешный кандидат на соискание должности (*например, иностранный язык, компьютер и т. д.*).

**Знание/знакомство с:**

---

**Навыки в:**

---

**Способность к:**

---

**Образование** (укажите уровень и сферу необходимого образования)

---

### **Опыт работы**

Опишите любой опыт предыдущей работы, необходимый для выполнения обязанностей в этой должности (*минимальное количество лет опыта и возможные сферы деятельности*).

### **Особые требования**

Укажите кратко особые квалификации и характеристики, требуемые от работника в данной должности.

## Приложение 4

### ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ

Утверждено:

( . . . )

(Ф.И.О.)

Уровень \_\_\_\_\_

Должность \_\_\_\_\_ Департамент \_\_\_\_\_

1. Цель должности (см. прилагаемые инструкции по заполнению)

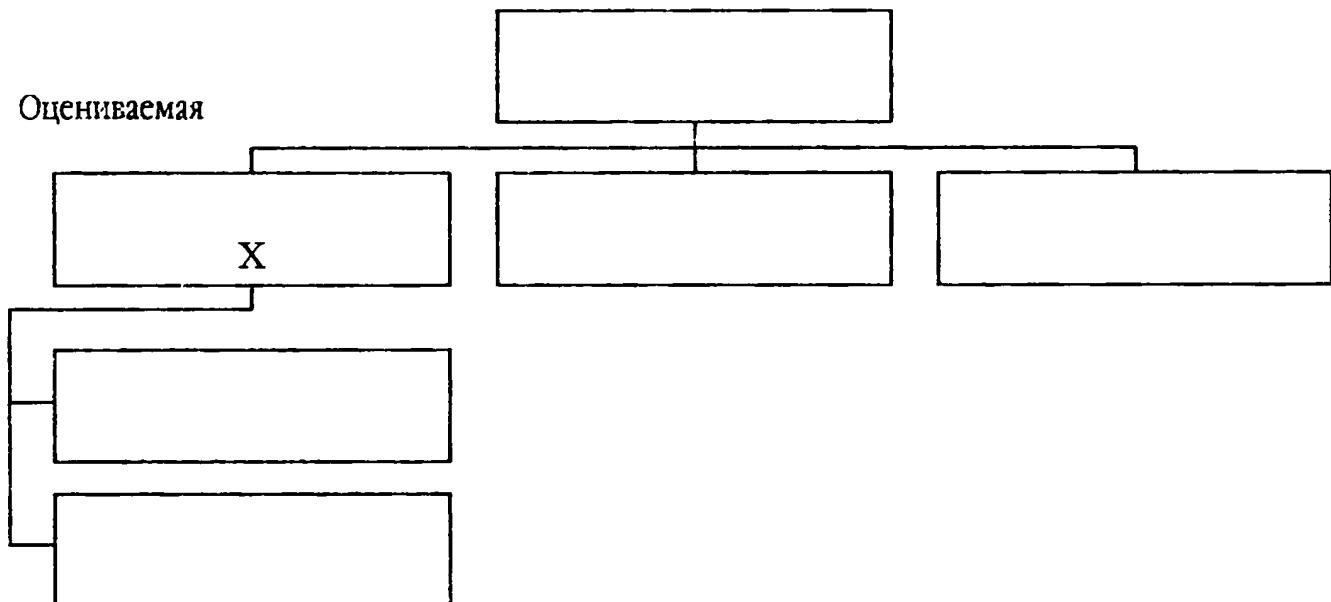
---

---

Это новая должность либо переоценка существующей должности?

(вычеркнуть ненужное)

2. Организационная диаграмма (см. прилагаемые инструкции по заполнению)



3. Качественные показатели влияния (см. прилагаемые инструкции по заполнению):


## 4. Основные обязанности (см. прилагаемые инструкции по заполнению)

% необходимого времени	Прямые обязанности
% необходимого времени	Совместные обязанности

100%

## Контакты (см. прилагаемые инструкции по заполнению):

---



---



---



---



---



---

## Процесс принятия решений (см. прилагаемые инструкции по заполнению):

---



---



---



---



---



---

**5. Прочие должностные характеристики**

1. Знание/знакомство с

---

---

2. Навыки

---

---

3. Способность к

---

---

**Образование** (укажите уровень и сферу необходимого образования)

---

---

**Знание языков** (укажите язык и степень владения)

---

---

**Знание компьютера** (укажите нужные ПО и степень владения)

---

---

**Опыт работы**

---

---

**6. Особые требования (если есть)**

Степень мобильности

---

Необходимость занятости иностранного работника / высококвалифицированного иностранного работника

---

Другое

---

## **Приложение 5**

### **ИНФОРМАЦИОННЫЙ БЮЛЛЕТЕНЬ КОМПАНИИ «Х» ПРИ ПРОВЕДЕНИИ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ**

1. Новая система уровней для должностей.
2. Соответствующий каждой должности уровень и диапазон заработной платы.
3. Условия премирования.
4. Конкретная заработная плата каждого сотрудника в соответствии с уровнем его должности.
5. Наименования должностей и их роль в новой системе.

#### **Создание комитета по оценке должностей компании**

В состав этого комитета войдут руководители Уровня 3 и сотрудники Управления по работе с персоналом. Члены комитета пройдут обучение использованию системы оценки «Z» и затем будут участвовать в первичной оценке должностей. Впоследствии члены комитета будут также проводить оценку новых должностей и тех должностей, которым требуется присвоить более высокий уровень в результате изменения характера деятельности.

Помимо нескольких сотрудников Управления по работе с персоналом там будет по одному представителю от каждого основного блока / подразделения, которые и составят ядро комитета. В дополнение к тем, кого обучат оценке должностей, предполагается иметь аналитиков-наблюдателей от всех остальных блоков/подразделений.

#### **Оценка должностей**

Должности в компании «Х» анализируются и группируются в семейства аналогичных должностей (инженер, аудитор, начальник группы, руководитель Уровня 1 и т. д.) Эта работа должна быть завершена к концу сентября. Затем от ваших блоков/подразделений потребуются подробные должностные инструкции, которые будут использованы для выделения и полной оценки основных/эталонных должностей. Остальным должностям будут присваиваться уровни на основе оценки эталонных, а при возникновении спорных ситуаций или в особых случаях будет дополнительно проведена полная оценка конкретной должности.

#### **Присвоение соответствующих уровней должностям**

Далее по результатам деятельности комитета по оценке каждой должности будет присвоен соответствующий уровень.

## Установление размера заработной платы

В рамках утвержденных процедур все руководители Уровня 2–3 будут устанавливать каждому из своих сотрудников заработную плату в соответствии с уровнем его должности. Для этих целей руководителям Уровня 2–3 будут сообщены утвержденные диапазоны заработной платы и целевые показатели премирования. По нашему предположению, базовая ставка заработной платы большинства сотрудников не изменится.

## Административная работа

После завершения вышеуказанных этапов будет проведена административная работа, связанная с внедрением установленных должностных уровней, размеров заработной платы и премий в систему оплаты труда и кадрового учета компании.

Также будет предусмотрено делегирование полномочий в части утверждения новых и изменения существующих уровней, направления кандидатам предложения о найме на работу, установки заработной платы, а также утверждения изменений в размере заработной платы и премиальных выплат.

## **Приложение 6**

### **ПОРЯДОК НАБОРА ПЕРСОНАЛА В КОМПАНИИ «А»**

#### **Шаг 1**

**Для вакансии специалистов:** заполните форму должностной инструкции (примерная форма представляется в приложении 4). Согласуйте должностную инструкцию у директора Департамента / начальника отдела.

**Для административной вакансии:** заполните анкету для административного персонала (формы прилагаются). Согласуйте заполненные анкеты у директора Департамента / начальника отдела.

В случае если уже есть предпочтительный кандидат на вакансию, дополнительно приложите форму согласования для внешних кандидатов и резюме кандидата.

Все документы, подписанные у соответствующих руководителей, передаются в Департамент по компенсациям и льготам. В случае если у вас срочный запрос, просьба переслать эти же документы в электронном виде по адресу «...», а подписанные документы передать при первой возможности.

#### **Шаг 2**

Специалисты Департамента по компенсациям и льготам проводят оценку и присваивают соответствующий уровень, диапазон зарплаты для данной должности, а также предлагают рекомендации по зарплате для конкретного кандидата.

Уровень и диапазон зарплаты основаны на степени сложности должности, а конкретная зарплата зависит от опыта и навыков кандидата – окончательный размер зарплаты утверждается руководителем 1-го или 2-го уровня. Работу по оценке планируется проводить в течение одной недели с момента получения документов. В случае крайней необходимости ускорить процесс просьба связываться с отделом по управлению персоналом для обсуждения данного вопроса.

#### **Шаг 3**

Департамент по работе с персоналом завершает процесс согласования и, в случае если есть кандидат на вакансию, оформляет трудовой договор и передает его вам для дальнейшего подписания у кандидата. После подписания трудового договора сотрудник будет принят в штат компании.

Все необходимые формы и инструкции по заполнению прилагаются к этому сообщению. Заранее благодарим всех за помощь в этом вопросе. Если у вас есть вопросы, просьба адресовать их в Управление по работе с персоналом.

## Приложение 7

### ФОРМА СОГЛАСОВАНИЯ ДЛЯ ПРИВЛЕЧЕНИЯ СОТРУДНИКОВ СО СТОРОНЫ

Название должности (по штатному расписанию)	
Представляемый кандидат (Ф.И.О.)	
Включена ли эта должность в утвержденный план численности штатного состава подразделения?	<input type="checkbox"/> Да <input type="checkbox"/> Нет
Предлагаемая дата начала работы	
Предложения по должности: <input type="checkbox"/> Уровень «Хэй» <input type="checkbox"/> Диапазон базового оклада включая % бонуса от годового оклада (целевой) <input type="checkbox"/> Льготы <input type="checkbox"/> Базовый оклад (в долларах США в год, включая налоги) (заполняется Департаментом по компенсациям и льготам)	
Базовый оклад, согласованный между непосредственным руководителем и Управлением по работе с персоналом (в долларах США в год, включая налоги)	
Утверждаю: Руководитель (уровень 1 или 2)	.....Дата .....
Согласовано: Вице-президент по кадрам	.....Дата .....
Директор по компенсациям и льготам	.....Дата .....
Документы подготовил/а руководитель подразделения:	.....Дата .....

#### Приложения

1. Должностная инструкция
2. Резюме кандидата

## Приложение 8

### ХАРАКТЕРИСТИКА ТРЕХ СИСТЕМ ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ

Американская	Континентальная	Японская
Высокая заработная плата с упором на премии и долгосрочные программы вознаграждения	Упор на заработную плату, пенсионные программы и дополнительные вознаграждения (машины, страховка, обучение детей)	Относительно невысокая заработная плата и обширные дополнительные вознаграждения, сохраняющиеся после выхода на пенсию
Широкая распространность владения акциями и наличие специальных видов ценных бумаг для менеджеров	Слабая распространность владения акциями	Слабая распространность владения акциями
Индивидуализированные системы оплаты в каждой компании, открытость данных об оплате руководителей для широкой публики	Индивидуализированный подход к определению уровня оплаты отдельных руководителей, секретность данных об оплате руководителей	Стандартизованный подход к определению уровня оплаты, открытость данных об оплате руководителей для сотрудников компаний

## Приложение 9

### АТТЕСТАЦИОННЫЙ ЛИСТ (для оценки работников)

Дата заполнения

фамилия, имя, отчество оцениваемого

Компания:	Должность:

*Инструкция для оценивающего:* оцените параметры работы и уровень развития необходимых в работе навыков данного сотрудника, используя предлагаемую шкалу: 4 – очень высокий уровень, 3 – высокий уровень, 2 – средний уровень, 1 – ниже среднего уровня

1. Соответствие профессионального опыта и квалификации сложности и ответственности выполняемой работы	4	3	2	1
	4	3	2	1
3. Знание технологий, методов и процедур, используемых в работе	4	3	2	1
4. Понимание целей, задач, решаемых подразделением	4	3	2	1

#### Качество работы

5. Поддержание приемлемых стандартов качества при выполнении порученной работы	4	3	2	1
	4	3	2	1
7. Стремление к повышению квалификации	4	3	2	1
8. Способность к самостоятельному и своевременному выявлению и исправлению	4	3	2	1
9. Забота о снижении производственных затрат	4	3	2	1
10. Следование правилам и инструкциям в работе	4	3	2	1

#### Производительность труда

11. Поддержание уровня производительности, отвечающего установленным требованиям	4	3	2	1
	4	3	2	1

## Приложения

13. Умение эффективно работать в напряженных ситуациях, при увеличении	4	3	2	1
	4	3	2	1
15. Обеспечение безопасности труда путем надлежащей эксплуатации оборудования	4	3	2	1
16. Бережное отношение к оборудованию и инструментам	4	3	2	1

**Сотрудничество**

	4	3	2	1
18. Активное участие в делах подразделения	4	3	2	1
19. Установление и поддержание хороших отношений с коллегами	4	3	2	1

**Мотивация**

20. Интерес к выполняемой работе	4	3	2	1
	4	3	2	1
22. Заинтересованность в том, чтобы внести вклад в достижение целей подразделения	4	3	2	1

23. Рациональное использование рабочего времени	4	3	2	1
	4	3	2	1
25. Четкое и своевременное выполнение требований и распоряжений руководителя	4	3	2	1
	4	3	2	1

26. Персональные качества и навыки	4	3	2	1
27. Честность, порядочность	4	3	2	1
	4	3	2	1
	4	3	2	1

	1	2	3	4
Общая оценка: %				

Оценку провел

фамилия, имя, отчество оценивающего

наименование должности

### Комментарии

Подпись руководителя (оценивающего) \_\_\_\_\_

Подпись сотрудника (оцениваемого) \_\_\_\_\_

## Приложение 10

### ПРИМЕРНЫЙ ПЕРЕЧЕНЬ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ДЛЯ ОЦЕНКИ КВАЛИФИКАЦИИ СЛУЖАЩИХ<sup>1</sup>

Показатели, характеризующие квалификацию служащих		Категории служащих		
		Руково-дители	Специалисты	Другие служащие
1	Образование			
2	Стаж работы по специальности	+	+	+
3	Профессиональная компетентность	+	+	+
3.1	Знание необходимых нормативных актов, регламентирующих развитие отрасли	+	+	+
3.2	Знание отечественного и зарубежного опыта	+	+	
3.3	Умение оперативно принимать решения по достижению поставленных целей	+		
3.4	Качество законченной работы	+	+	+
3.5	Способность адаптироваться к ситуации и принимать новые подходы к решению возникающих проблем	+	+	
3.6	Своевременность выполнения должностных обязанностей, ответственность за результаты работы	+	+	+
3.7	Интенсивность труда (способность в короткие сроки справляться с большим объемом работы)	+	+	+
3.8	Умение работать с документами	+	+	+
3.9	Способность прогнозировать и планировать, организовывать, координировать и регулировать, а также контролировать и анализировать работу подчиненных	+		
3.10	Способность в короткие сроки осваивать технические средства, обеспечивающие повышение производительности труда и качества работы	+	+	+
4	Производственная этика, стиль общения	+	+	+
5	Способность к творчеству, предпринимчивость	+	+	+
6	Участие в коммерческой деятельности	+	+	
7	Способность к самооценке	+	+	+

<sup>1</sup> Шкатулла В. И. Настольная книга менеджера по кадрам. М.: Норма – ИНФРА-М, 2001.

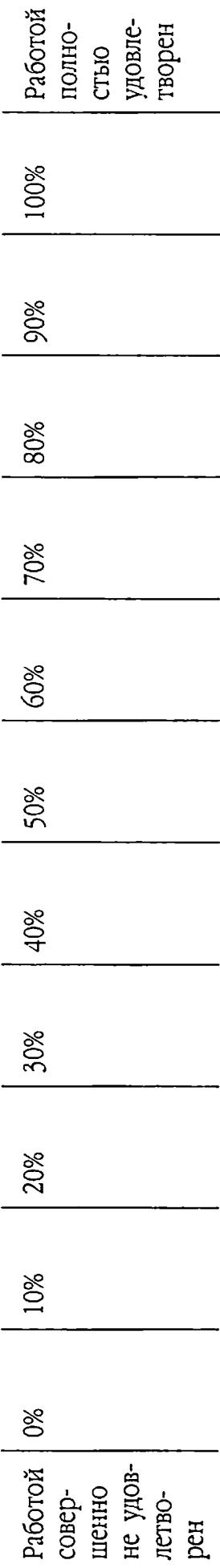
## Приложение 11

### АНКЕТА

1. Определите, пожалуйста, в какой мере вас удовлетворяют различные стороны вашей работы (соответствующий квадрат зачеркните крестом).

В какой мере вы удовлетворены	Удовлетворен	Спорен удовлетворен, чем не удовлетворен	Затрудняюсь ответить	Скорее не удовлетворен, чем удовлетворен	Не удовлетворен
1. Компенсационная, бонусная и социальная политика компании					
2. Режим работы					
3. Разнообразие работы					
4. Самостоятельность в работе					
5. Возможность творческого подхода в выполнении порученной работы					
6. Соответствие работы личным способностям					
7. Возможность должностного продвижения					
8. Уровень организации труда					
9. Отношения с коллегами					
10. Отношения с непосредственным руководителем					

2. Следующий вопрос построен с помощью линейной шкалы. Отметьте, пожалуйста, по шкале, в какой степени вы удовлетворены своим трудом (в процентах). Для этого необходимо обвести соответствующую цифру кружком.



### 3. Каковы ваши планы на ближайший год?

- Продолжать работать на прежней должности
  - Перейти на следующую должность
  - Перейти работать в другое структурное подразделение компании
  - Перейти работать в другую организацию без смены специальности
  - Перейти работать в другую организацию сменой специальности

4. В какой степени и как действуют на вашу трудовую активность следующие факторы (зачеркните необходимый квадрат)?

4. Насстрой коллектива
5. Боязнь потерять работу
6. Элементы состязательности

5. Выберите, пожалуйста, из перечисленных ниже характеристик работы 5 самых важных для вас. Напротив самой важной для вас характеристики поставьте цифру 1, менее важной 2, затем 3, 4, 5.

Характеристика работы	Балл
1. Обеспеченность оргтехникой	
2. Возможность профессионального роста	
3. Возможность должностного продвижения	
4. Разнообразие работы	
5. Сложность работы	
6. Высокая заработная плата	
7. Самостоятельность в выполнении работ	
8. Престиж профессии	
9. Благоприятные условия труда	
10. Низкая напряженность труда	
11. Благоприятный психологический климат	
12. Возможность общения в процессе работы	
13. ...	

## Приложения

6. Пожалуйста, оцените с помощью линейной шкалы, насколько вы удовлетворены психологическим климатом, сложившимся в вашем коллективе, в компании в целом (обведите соответствующую цифру).

Совершенно не удовлетворен психологическим климатом в коллективе	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	Полностью удовлетворен психологическим климатом в коллективе

7. Испытываете ли вы беспокойство, связанное с перспективой потерять работу?

- Да  
 Нет  
 Затрудняюсь ответить.

8. Оцените, пожалуйста, с помощью линейной шкалы уровень вашей трудовой активности в % (обведите соответствующую цифру).

Крайне низкий уровень трудовой активности и самоограничения	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	Высокий уровень трудовой активности и самоотдачи

9. Отметьте в пустом окошке 3 наиболее интересных для вас тренинга:

Тренинги

1. Развитие корпоративной культуры
2. Эффективное лидерство
3. Медиатренинг. Подготовка и организация публичных выступлений

- 
4. Эффективная коммуникация
5. Управление людьми
6. Управление временем. Расстановка приоритетов и работа с целями
7. Построение команды
8. Тренинг на развитие профессиональных навыков
9. НЛП (методики, позволяющие быстро и эффективно изменять убеждения собеседника, влияя на его поведение, что способствует ведению результативных переговоров и достижению поставленных целей)
10. Другое
- 
10. Пол:
- мужской
- женский
11. Возраст:
- 20–30 лет
- 31–40 лет
- 41–50 лет
- 51–60 лет

# Содержание

Введение к учебнику. Управление человеческими ресурсами. . . . . 3

## Глава 1

### **СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ**

1.1. Персонал в современной организации . . . . .	5
1.2. Сущность управления человеческими ресурсами . . . . .	9
1.3. Новая концепция управления человеческими ресурсами . . . .	19
1.4. Политические и организационные аспекты управления человеческими ресурсами. Система управления человеческими ресурсами . . . . .	26

## Глава 2

### **ФОРМИРОВАНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ**

2.1. Планирование персонала . . . . .	33
2.2. Подбор персонала и прием на работу . . . . .	41
2.3. Разработка системы компенсации . . . . .	59
2.4. Профессиональная ориентация и адаптация . . . . .	64

## Глава 3

### **РАЗВИТИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ**

3.1. Мотивация персонала . . . . .	76
3.2. Обучение сотрудников . . . . .	85
3.3. Оценка трудовых ресурсов . . . . .	89
3.4. Развитие карьеры и лидерство в организации . . . . .	94

## Глава 4

### **МЕЖДУНАРОДНЫЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ**

4.1. Глобализация и управление человеческими ресурсами . . . .	104
4.2. Зарубежный опыт управления человеческими ресурсами . . . .	106

4.3. Основные направления управления человеческими ресурсами в международных компаниях . . . . .	123
4.4. Глобальный менеджер . . . . .	134

## ПРАКТИЧЕСКИЕ СИТУАЦИИ

Методика подготовки и проведения ситуационных семинаров . . . . .	143
Раздувшийся штат компании . . . . .	146
Зачем нужны должностные инструкции? . . . . .	146
Оптимизация численности сотрудников в компании «Тайгер» . . . . .	147
Практика набора персонала в подразделении компании «XXI век» .	148
Набор временного персонала в компании «Скай» . . . . .	149
Практика использования e-Recruiting'a немецкой компанией Bertelsmann Online . . . . .	150
Оплата труда в компании «Мелоди» . . . . .	152
Новая форма оплаты труда в компании «Смайл» . . . . .	153
Кто виноват? . . . . .	154
Как мотивировать разных людей? . . . . .	154
Формула успеха . . . . .	155
Система оценки персонала в компании «Экотехнологии» . . . . .	158
Дистанционное обучение персонала в компании Deutsche Bahn .	160
Проявления организационной культуры . . . . .	162
Корпоративная культура компании AVA Technology помогает ей добиться финансового успеха . . . . .	163
Техника помогает управлять персоналом . . . . .	166
Правы ли сотрудники отдела продаж? . . . . .	170
Как найти выход из конфликтной ситуации? . . . . .	171
Система мотивации в действии . . . . .	173
Корпоративная культура американской компании . . . . .	175
Всемирная служба доставки . . . . .	178

## ЗАДАНИЕ

Кодекс корпоративного поведения компании ТНК-ВР . . . . .	192
Кодекс принципов деловой этики компании «Юнилевер» (Unilever) (Англия — Голландия) . . . . .	197
Кодекс делового поведения компании «Кока-Кола» (США) . . . . .	199
Литература . . . . .	205

## ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1. Один из эталонов при составлении описания работ	206
Приложение 2. Должностные обязанности . . . . .	212
Приложение 3. Инструкция по заполнению должностной инструкции . . . . .	217

<i>Приложение 4.</i> Должностная инструкция . . . . .	219
<i>Приложение 5.</i> Информационный бюллетень компании «Х» при проведении реструктуризации . . . . .	222
<i>Приложение 6.</i> Порядок набора персонала в компании «А» . . . . .	224
<i>Приложение 7.</i> Форма согласования для привлечения сотрудников со стороны . . . . .	225
<i>Приложение 8.</i> Характеристика трех систем вознаграждения . . . . .	226
<i>Приложение 9.</i> Аттестационный лист . . . . .	227
<i>Приложение 10.</i> Примерный перечень показателей для оценки квалификации служащих . . . . .	230
<i>Приложение 11.</i> Анкета . . . . .	231