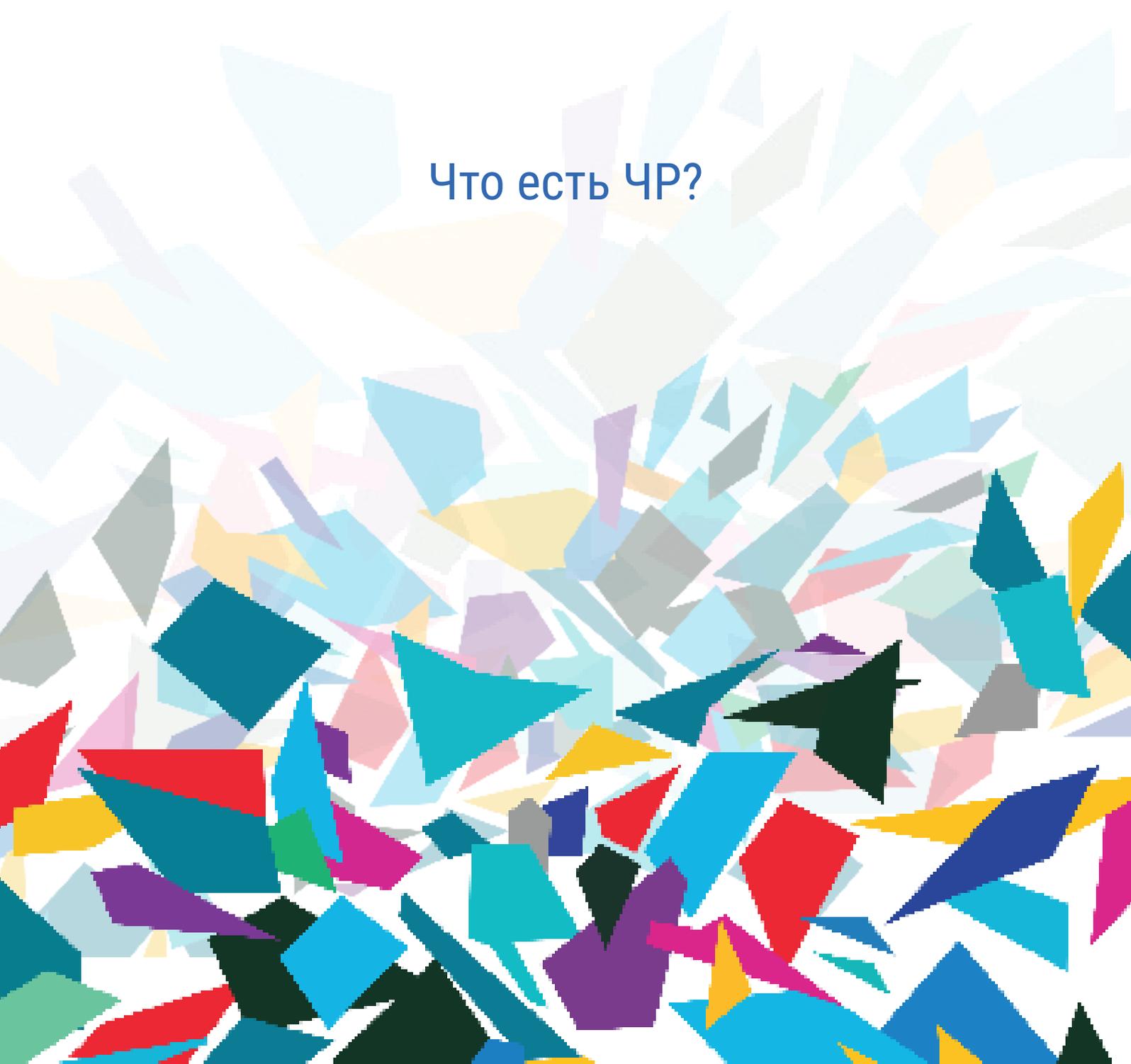




# ВВЕДЕНИЕ В HR-МЕНЕДЖМЕНТ

Что есть ЧР?





Наш курс нацелен на демонстрацию практической применимости тех концепций, моделей и инструментов, которые входят в академическую сферу и составляют науку управления персоналом. Нам бы очень хотелось бы, чтобы курс отличался критическим подходом в освещении теории и практики управления человеческими ресурсами. Мы будем рассказывать не только о позитивных перспективах применения правильной организации управления персоналом, но и о распространенных причинах провала на пути к достижениям.

Почему управление человеческими ресурсами сегодня является одним из самых актуальных направлений в менеджменте?

Начать, наверное, нужно с рассуждения о том, что человеческие ресурсы – это самый устойчивый фактор конкурентоспособности, по сравнению с традиционными. Традиционными считаются технологии и капитал.

В чем преимущество человеческих ресурсов и их устойчивости? В том, что человеческие ресурсы очень сложно копируются, чего сегодня не скажешь о технологиях и деньгах. Представьте себе, если в организации создана команда успешных профессионалов, которые понимают друг друга с полуслова, они полны энтузиазма, они успели подстроиться друг под друга, они полностью разделяют организационные цели. Насколько легко построить аналогичную этой команду в другой организации по воле топ-менеджмента или собственника? На самом деле, не легко. Даже если вы переманите в свою команду руководителя по управлению персоналом или менеджера, который возглавляет эту команду, воссоздать результативность сразу в короткое время и полностью, скорее всего, не удастся.

С другой стороны, мы должны говорить о том, что именно человеческие ресурсы сегодня рассматриваются бизнесом как тот редкий ресурс, который способен создавать нечто новое, за что в обществе готовы заплатить деньги и ради чего (клиенты) готовы прийти к нам в качестве покупателя.

Еще один очень важный аспект – это то, что затраты на человеческие ресурсы сегодня становятся наиболее весомой частью себестоимости товаров и услуг. Почему? Ну, во-первых, возрос уровень образованности людей. Во-вторых, облегчился доступ к информации и люди в курсе всего, что происходит вокруг. Требуется специальное образование и условия для (полноценного) воспроизводства рабочей силы. К этому добавляются такие расходы, которые обеспечивают безопасность рабочего места, что сегодня востребовано обществом, а не только самим сотрудником, не только индивидом. Разрешение трудовых конфликтов сегодня может занять достаточно продолжительное время. Прямые и косвенные затраты, связанные с управлением людьми в организациях, сегодня возрастают. И эти затраты должны контролироваться и управляться с особенной тщательностью.

Еще одним важным моментом актуальности УЧР в общей структуре управления являются очень высокие требования, которые предъявляются бизнесом и организацией к современному сотруднику. Сегодня востребованы уникальные комбинации совершенно иногда даже противоречивых компетенций. Ты должен быть профессионалом в своей сфере. При этом быть очень коммуникабельным человеком. С третьей стороны от тебя ждут высокой эмоциональной устойчивости, потому что организационная жизнь сегодня полна перемен, стрессов, неожиданностей и адекватный сотрудник должен быть готов к этим перестройкам вместе с дыханием организационной жизни.

Кроме того, конкуренция сегодня существует не только на национальных рынках труда, но и на международных. Поэтому цена на уникальные комбинации компетенций возрастает и выходит из-под контроля национальных сообществ в организации бизнеса или национальных рынков.

Ну, и заключительным фактором особенной актуальности предмета, в который мы с Вами начинаем наше путешествие сегодня – это динамичное развитие самих человеческих ресурсов. Очень наивно надеяться на то, что те инструменты, которые работали 5–10 лет назад, будут работать и в следующие 5–10 лет. Это связано и с технологизацией организационной жизни, и с диджитализацией производственных процессов, и с серьезными изменениями, которые мы наблюдаем в субкультурах поколений. Если говорить о поколении X, к которому я принадлежу, то на смену пришло поколение Y, которое сегодня принесло на рабочие места собственную культуру, понимание и ценность. И поведение, и возможности достижений. И вот уже близко-близко нам в спину дышит поколение Z, которое сегодня абсолютно свободно



чувствует себя в виртуальной реальности. И нам порой со стороны достаточно сложно понять те источники удовольствия, радости достижений, которые переживают 20-летние и те, кто моложе. Сегодня им уже 20, они уже сейчас в рядах учебных заведений, профессиональных учебных заведений и, конечно, остался год или два, когда они начнут пополнять ряды наших организаций.

В общем, вызовы нас с вами ждут достаточно серьезные, и я очень рада, что у меня есть возможность представить этот курс лекций.

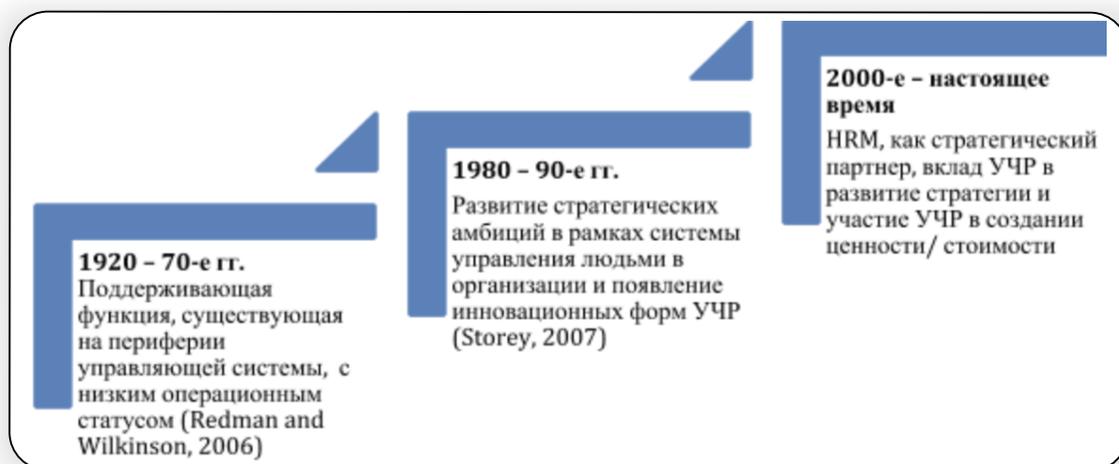
Об авторе учебника, на основе которого построен курс лекций. Это Ник Уилтон, академический директор факультета бизнеса и права Университета Западной Англии, город Бристоль. Ведущий лектор кафедры управления человеческими ресурсами, почетный член академии образования и CIPD. Он читает курсы по управлению человеческими ресурсами, развитию человеческих ресурсов, социологии труда и международному менеджменту. Его текущие интересы в исследованиях – это трудоустройство выпускников, взаимоотношения между высшим образованием, рынком труда и изменяющейся природой карьеры. Согласитесь, что эти темы исследований интересны не только в Европе, но очень актуальны и для Казахстана.

Пару слов о себе, о лекторе. Бизнес-тренер и консультант Алталиева Акмарал Андировна, профессор ALMAU, сертифицированный тренер института Кена Бланшара (США). Более 15 лет управленческой практики за спиной и более 20 лет в бизнес-образовании. Я читаю курсы на академических программах по управлению, организационному поведению, управлению человеческими ресурсами и кросс-культурному менеджменту. К области моих научных интересов относятся: особенности развития лидерства в РК и управленческая культура Казахстана.

Под управлением человеческими ресурсами понимаются все виды управленческой деятельности по найму, отбору кандидатов, дизайну работ, обучению и развитию сотрудников, их оценка и вознаграждение. Другими словами, управление человеческими ресурсами включает в себя определение философии, а затем разработку и использование соответствующих этой философии политик, процедур, программ, правил, определяющих и регулирующих взаимоотношения между работником и организацией.

Иногда, по сравнению с традиционным определением «кадровый менеджмент», в термин УЧР вкладывают использование более эффективных и этических подходов и практик управления людьми. Использование таких более этических, так называемых «мягких», подходов в управлении персоналом должны привести к значительной вовлеченности и приверженности людей к целям организации и бизнеса.

Эволюция развития дисциплины, сферы деятельности или функционального направления по управлению персоналом разделена на 3 больших периода. Первый условно можно отсчитывать в 20-м веке с 20-ые по 70-ые года. Управление кадрами тогда занималось поддержкой работы линейных руководителей, существовала эта работа на периферии управленческой системы и имела достаточно низкий организационный статус.





В 1980-90 годы происходит изменение роли управления персоналом, развиваются стратегические амбиции в управлении людьми и появляются инновационные формы. И уже конец XX – начало XXI века характеризуется таким серьезным изменением, что под управлением человеческими ресурсами HRM рассматривается партнерская деятельность на стратегическом уровне. Признается вклад управления человеческими ресурсами в развитие стратегии компании и создания стоимости.

Цели по управлению человеческими ресурсами, современный взгляд. Когда я начинаю свою лекцию в классах MBA, то повышение производительности, как цель управления человеческими ресурсами, вызывает некоторое удивление и может быть даже раздражение со стороны производственных или операционных менеджеров, потому что, в первую очередь, производительность управляется масштабами производства, а это решение однозначно относится к операционному менеджменту, но уже точно не к управлению человеческими ресурсами.

Какова же роль управления персоналом в достижении более высокой производительности труда? Если мы с вами вспомним классическую формулу производительности, то мы понимаем, что стоимость произведенной продукции делится на издержки по производству этой продукции. Значит, доходы делятся на себестоимость.

От чего зависят доходы? Они зависят не только от масштабов производства, но и от качества. Чем выше качество продукции и услуг, тем выше стоимость, которую мы предоставляем на рынке.

А что такое качество? Качество – это субъективное представление клиента о том, каким должен быть товар или услуга. И в понимании современных требований и различных нюансов этих требований со стороны клиентов весь персонал может играть огромную роль. Нам нужны наши люди, потому что каналов получения информации о том, как меняются предпочтения наших настоящих клиентов или потенциальных клиентов, конечно, легче получить через множественные каналы. Если наши сотрудники, выполняя свою ежедневную работу, будут озабочены мониторингом, сбором, анализом информации, поступающей из внешней среды, окружающей наших работников, о том, что же ожидают наши клиенты, что им не нравится в продукции, как мы, таким образом, можем улучшить качество выполняемой нами работы, то, конечно, представление менеджмента и компании в целом о том, в каком направлении можно развивать качество, а значит, увеличивать стоимость выпускаемой на рынок продукции, будет решен проще и быстрее.

С другой стороны, мы можем повысить производительность труда при сохраненном, неизменном объеме выпуска продукции, если сумеем снизить издержки на производство этой продукции. И здесь работа с персоналом снова выступает на первый план. Почему? Потому что, как показывает японский опыт (а японцы – отличные организаторы производственных процессов и обеспечения качества), сегодня легче всего определить пути оптимизации процессов и снизить себестоимость, если этим будут заниматься люди, непосредственно выполняющие работу ежедневно. То есть, если каждый день ваш сотрудник ходит по одному и тому же пути, и на этом пути есть какие-то неровности, шероховатости, то он это отмечает. Задача этого сотрудника или наша задача по управлению этим сотрудником, чтобы он пришел и сообщил об этой проблеме. Может быть, предложил некоторые варианты, чтобы улучшить ситуацию, чтобы обстоятельства не мешали ему работать в полную меру.

Таким образом, если наши люди в своей ежедневной деятельности будут задумываться над тем, как завтра эту же работу можно сделать быстрее, качественнее и дешевле, и придут к нам со своими соображениями и идеями, то оптимизация производства и результативность этой работы будут гораздо выше.

Следующей целью управления человеческими ресурсами является обеспечение качества трудовой жизни. Когда мы с вами говорим о качестве трудовой жизни, мы в первую очередь заботимся о том, чтобы условия труда (материальные, производственные, социальные и культурные) не мешали сотруднику в его профессиональной деятельности достигать максимального результата. Если все организовано вокруг работы сотрудника так, что он может показать свой максимальный результат, то мы с задачей обеспечения качества трудовой жизни справились достаточно хорошо.



Соответствие законодательству – третий большой вызов, который стоит сегодня перед людьми, занимающимися управлением персоналом. Обратите внимание, что люди являются не только самым многообещающим ресурсом компании, но и потенциально самым опасным. Потому что этот ресурс может настойчиво защищать свои интересы. Наша задача – сделать так, чтобы у сотрудников не возникало ощущения, что компания нарушает их права, что человек работает в условиях несправедливости и т. д. Если вдруг такое ощущение возникает, то современный сотрудник совершенно спокойно обращается в суд для того, чтобы эта ситуация была разрешена. По статистике на сегодняшний день в Казахстане около 80 % трудовых споров разрешаются в пользу работника.

Обеспечение гибкости рабочей силы. Это цель, которая может быть выражена в том, что в каждый конкретный момент времени у нас с вами есть те люди, которые нам нужны в том количестве, в котором они нам нужны. Мы с вами не тратимся на неэффективное обеспечение трудовых ресурсов. Мы не платим деньги, когда человек не работает на компанию, когда он не приносит компании прибыль или результат.

Как это обеспечить? Это вопрос для настоящих профессионалов. Если обращаться еще раз к японскому опыту, можно сослаться на автомобильные японские компании, которые известны своей гибкостью в реагировании на запросы потенциальных клиентов. То есть, если поступает запрос на японские автомобили, то производитель берет этот запрос в производство максимально быстро. Как у них получается собрать нужные человеческие ресурсы для производства новых заказов, которые не были оговорены ранее, и достаточно неожиданны для самой компании. Приятно, но неожиданно.

Оказывается, в структуре производственного персонала японских компаний в конце XX века постоянный персонал составлял до 20 % от общей численности. А 80 % производственного персонала – это временные работники, которых привлекали только при появлении неожиданного, незапланированного всплеска в заказах на продукцию компании.

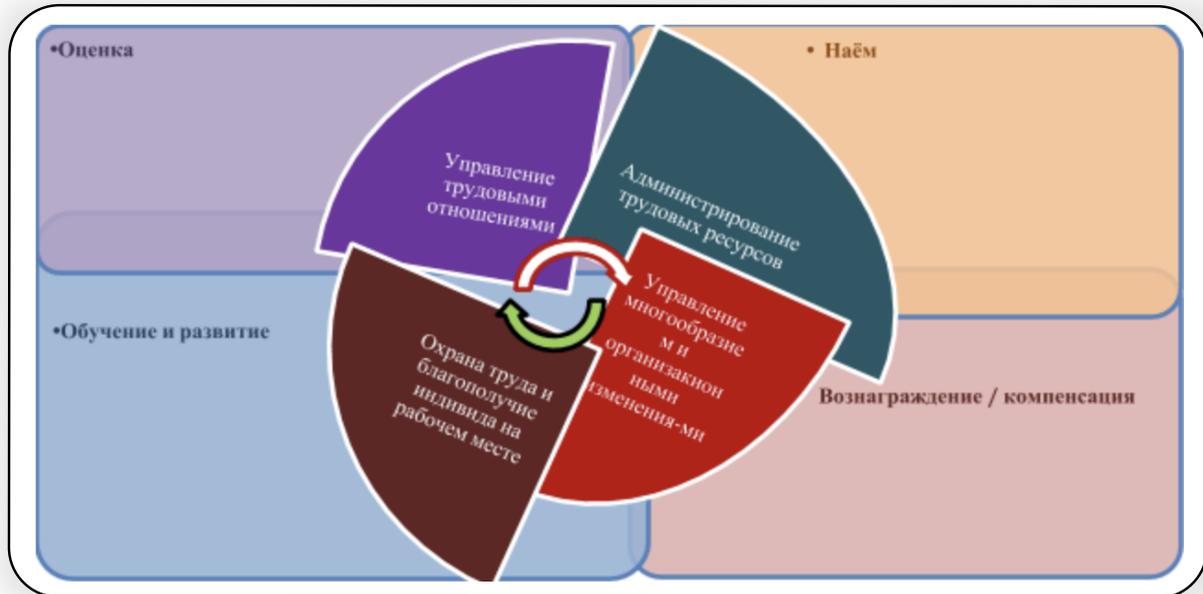
50 % из этих 80 % временных сотрудников, которые привлекаются только при увеличении производственных планов, составляют пенсионеры и домохозяйки. Как вы думаете, почему японский автопром отдавал предпочтение именно этой категории населения? Потому что, с одной стороны, эти категории могут существовать и без заработной платы, которую выплачивает компания за их работу. У пенсионеров есть пенсия. У домохозяйек, наверняка, в семье есть другие источники доходов. С другой стороны – это достаточно стабильно присутствующие в стране или в регионе люди. Потому что у них здесь есть постоянный интерес: недвижимость или семья. Они не являются молодыми путешественниками, которые ищут разнообразных новых впечатлений.

Конечно, приводя такой пример, я ни в коем случае не призываю вас следовать ему. То, что годится для технологий Канбан или подхода Канбан в организации промышленного производства, конечно, совершенно не подходит для других ситуаций, где нам требуется высоко-профессиональная рабочая сила, где нам нужны люди творческие, креативные, занимающиеся интеллектуальным трудом. Ну, или работающие просто в другой стратегии промышленных или производственных предприятий.

В этом смысле, конечно, каждой компании нужно искать свои стратегии обеспечения гибкости. И мы поговорили с вами о количественном подходе, но не забывайте, что есть еще и качественный аспект, характеризующий рабочую силу.

Достижение конкурентного преимущества. Может быть, вы помните, чуть раньше я уже говорила о том, что человеческие ресурсы сегодня являются самым надежным и трудно копируемым фактором конкурентоспособности. Это цель достижения конкурентного преимущества за счет организации людей так, чтобы эта организация приносила высокий результат. И была очень эффективной, с большим трудом копировалась другими компаниями, которых мы рассматриваем в качестве конкурентов. Посмотрев на практику своей компании, вы можете ответить для себя на вопрос: «Насколько хорошо работает наша система управления персоналом в компании?».

На этом рисунке мы хотим показать вам деятельность по управлению персоналом через призму 4-х основных подсистем или функций.



Это: оценка, наём, вознаграждение (или компенсация), развитие и обучение.

То что расположено в желтом, зеленом, розовом и синем квадрате – это основные направления, подсистемы или функции. Все, что расположено в центре рисунка (и вы видите, что все эти фрагменты круга сдвинуты и еще вращаются внутренними векторами) – процессы, которые пронизывают каждую из этих функций. К таким процессам, пронизывающим каждую из 4 основных функций или подсистем, относится управление трудовыми отношениями, которые возникают и на этапе найма, и на этапе вознаграждения, и продолжают существовать и развиваться на стадии обучения развития персоналом и в ситуациях оценки деятельности или оценки компетенций.

То же самое можно сказать про администрирование человеческих ресурсов. Администрирование сопровождает все 4 подсистемы, как и управление многообразием, и организационными изменениями. Потому что организационные изменения возникают и внутри управления человеческими ресурсами в найме, вознаграждении, обучении и развитии оценки, а также в другой производственной (деятельности) или в других организационных аспектах жизни компании.

Охрана труда и благополучия индивида на рабочем месте – это тоже аспект, который вы можете наблюдать во всех 4-х подфункциях. Поэтому в этой условно-схематической схеме – отражение наполненности управления человеческими ресурсами разными видами деятельности. Мы как раз хотели показать, что традиционно рассматриваются 4 подсистемы, внутри которых есть еще пронизывающие процессы.

Очень важный вопрос «Кто же выполняет работу по управлению человеческими ресурсами?». Мы уже описали, что это. Мы сказали, к чему должно привести правильное управление человеческими ресурсами. Сегодня мы ответим и на вопрос: «Кто же занимается этой деятельностью?». Не знаю, будет для вас это сюрпризом или нет, но 90 % работы по управлению персоналом в состоянии выполнить только линейные руководители. Потому что, во-первых, они являются боссами сотрудников. В этом смысле специалисты департаментов по управлению персоналом не являются людьми ежедневного контакта. Эти люди обычно не обладают техническими компетенциями. Они не понимают динамических процессов в трудовых коллективах, под которыми я сейчас имею в виду рабочие группы, отделы, подразделения, департаменты и т. д. Именно линейные руководители отвечают за реализацию организационных целей. Поэтому на них возлагается прямая обязанность по управлению теми людьми, которыми они руководят.

В чем же роль так называемых «персональщиков», кадровиков, специалистов специали-



зированных подразделений по управлению человеческими ресурсами? Они помогают и консультируют линейных менеджеров в достижении организационных целей.

Небольшая справка, в которой мне хотелось бы привести результаты некоторых Европейских исследований, подтверждающих, что существует страновая разница в распределении ролей между департаментами УЧР и линейными менеджерами.

В Великобритании и Ирландии так называемые кадровики больше вовлечены в работу с персоналом и имеют гораздо больше полномочий, чем в других странах Европы, как показывают исследования 2003 года.

В Финляндии и Дании, наоборот. Традиционно линейные руководители обладали широкими полномочиями по управлению персоналом и разделяли высокую ответственность вместе с сотрудниками кадровых служб.

Вообще, нужно отметить, что переход или перенос полномочий от кадровых служб к линейным руководителям в связи с работой по управлению людьми воспринимается и в практике, и в теории управления персоналом достаточно оптимистично. Это рассматривается как очень современный и прогрессивный тренд. Но вместе с тем нам бы хотелось, чтобы вы понимали, что оптимизм не может быть голым и стопроцентным. Мы очень четко должны понимать, что существует некоторая проблематика передачи больших полномочий линейным руководителям.

С чем связана эта проблематика? Во-первых, нужно отметить, что в условиях дефицита ресурсов и времени, скажем, в некоторые критические моменты или периоды жизни организации линейные руководители испытывают достаточно большой стресс и конфликт ролей. И мы об этом должны помнить.

Во-вторых, как отмечается исследованиями (это Европейские исследования), существует недостаток управленческого образования или специальной подготовки в области управления персоналом среди линейных руководителей. До сих пор существует такой дефицит компетенций. В связи с этим есть и недопонимание линейными руководителями стратегической роли управления человеческими ресурсами для достижения главных целей, стратегических бизнес – целей организации.

Третья угроза, или третий вид риска, который некоторые исследователи обсуждают в связи с переводом большего количества или объема полномочий на уровень линейных руководителей, это возможная дезинтеграция функции управления персоналом и привлечением большого числа десижнмейкеров, или уполномоченных игроков, которыми являются линейные руководители. Если каждый линейный руководитель получает широкие полномочия по управлению своим персоналом в рамках своего коллектива, то организации сталкиваются с большим разнообразием различных трактовок того, как это должно быть и насколько это правильно.

Продолжая разговор о том, что работа по управлению человеческими ресурсами разделяется между линейными руководителями и так называемыми кадровиками, давайте ответим на вопрос: «В чем же заключаются роли самих кадровых служб сегодня?».

Первая роль – это бизнес-роль, которая реализуется на операционном, управленческом и стратегическом уровнях. Операционный – это когда кадровые службы работают непосредственно с каким-то индивидом в нашей организации, рядовым сотрудником. Управленческий уровень бизнес-роли – это когда мы занимаемся созданием и разработкой процедур, каких-то систем взаимоотношений. И результаты нашего труда будут описывать наше взаимодействие ни с одним конкретным человеком, а с целой категорией персонала или сотрудников. И стратегический уровень – это когда мы отвечаем на вопрос: «Как организация человеческих ресурсов должна поддержать движение компании на пути к ее стратегии, к основным бизнес-целям?». Как раз эта бизнес-роль в основном переходит в компетенцию линейных руководителей сегодня как тренд.

Что же остается в распоряжении или на совести кадровых служб? Это вспомогательная роль. Кадровики (или так называемые «персональщики»), естественно, должны быть носителями компетенций, которыми не владеют линейные руководители. Они должны знать что-то, чего линейные руководители в силу специфики своего образования или, может быть, ограниченности своего бизнес-опыта не могут знать.



Какие техники найма существуют? Какие существуют стратегии разрешения конфликтных ситуаций? В чем специфика трудового законодательства на сегодняшний момент в отдельной стране?

Именно с этими вопросами линейный руководитель обращается к кадровым службам. Кадровые службы должны иметь возможность ответить на эти запросы «линейщиков».

Мониторинговая роль. Поскольку линейный руководитель, с одной стороны, решает функциональные задачи, цели компании (то есть задачи и цели в области маркетинга, организации производства, логистики, финансов), то фокус руководителя направлен эти организационные цели. Но с другой стороны, сегодня он сталкивается с реалиями, отвечая за работу персонала, за то, как управляются люди, эффективно ли они управляются. И вот эту часть их работы кто-то должен, отойдя немного в сторонку, не будучи прямо вовлеченным в процесс, уметь оценить достаточно беспристрастно и объективно.

Инновационная роль. Поскольку человеческие ресурсы, как я уже отмечала, очень динамично развиваются, то и практики управления людьми тоже должны обновляться и развиваться. За это (в оценке, отборе, обзоре, введении в курс дела других участников управленческой команды) отвечают кадровые службы.

И последняя роль – это роль адаптирующая. Потому что организации сегодня живут в так называемые VUCA-времена, времена организационной нестабильности, очень быстрых перемен и неопределенности. Мы не всегда знаем, чем обернется для нас завтрашний день, и мы должны быть готовы отвечать на эти вызовы внешней среды и на вызовы организационных изменений. Необходимо психологически, «когнитивно», с точки зрения знаний подготовить людей к этим переменам, чтобы не было ненужного стресса, переживаний и снижения эффективности людей. Это еще одна очень важная задача специалистов кадровых служб.