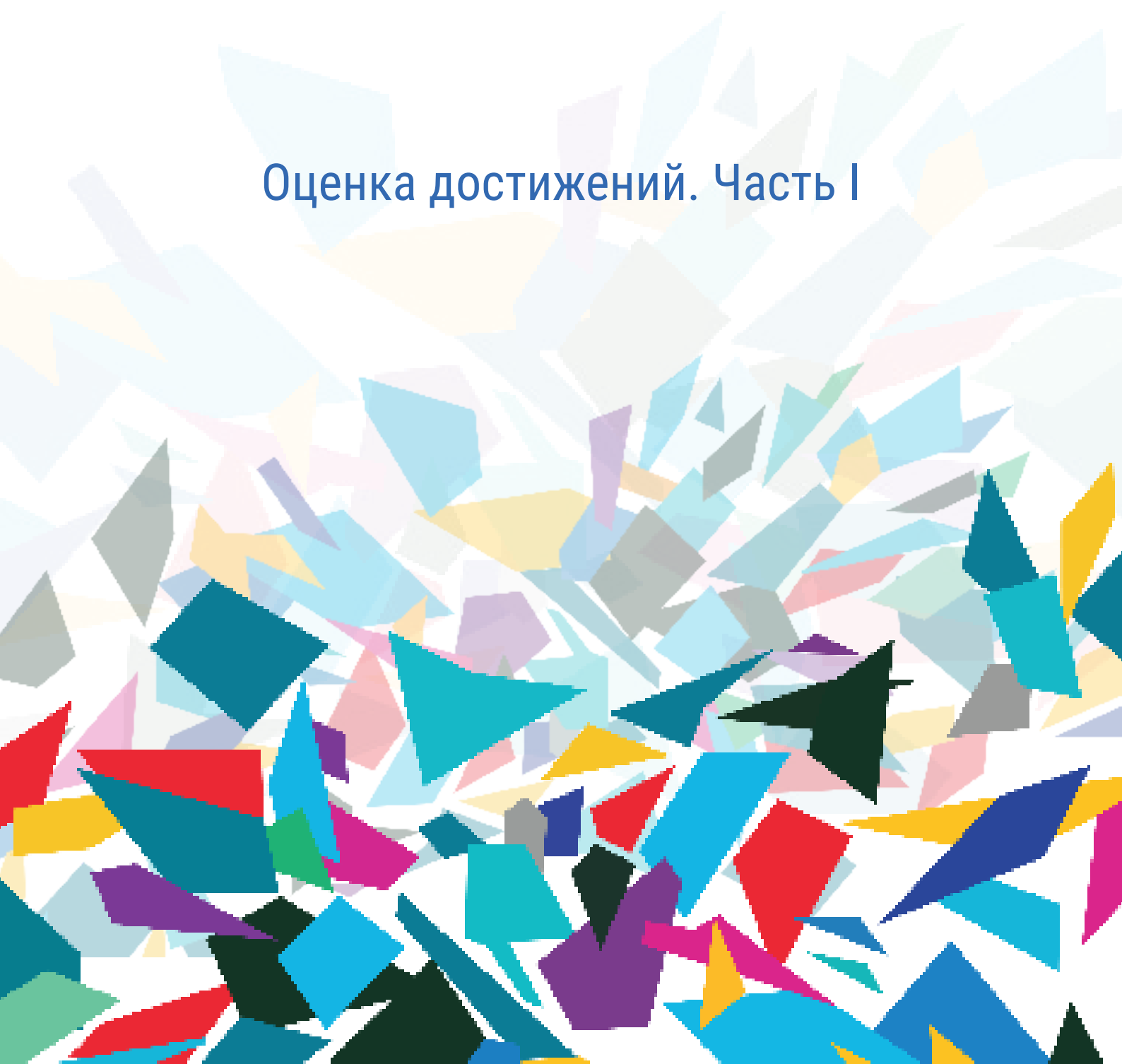




ВВЕДЕНИЕ В HR-МЕНЕДЖМЕНТ

Оценка достижений. Часть I





На нашей прошлой лекции мы говорили о том, что такое управление человеческими ресурсами, кто этим занимается и какая проблематика возникает в связи с некоторыми трендами в развитии управленческой деятельности в этом направлении.

Сегодня мы будем говорить об основных подходах к управлению персоналом в современных компаниях. В целом можно разделить саму философию управления людьми в организациях на два больших подхода. Так называемый «soft» (мягкий) подход к управлению персоналом и «hard» (жесткий) подход к управлению персоналом.

Мягкий подход называют еще так же коллаборативным управлением человеческими ресурсами. От слова калоборация – сотрудничество.

Жесткий подход называют еще калькулятивным подходом. Подчеркивается такая экономически выдержанная натура управления людьми – ничего лишнего бизнесу люди не должны стоить, все максимально эффективно.



Как смотрят на людей с точки зрения двух этих разных подходов? В первом подходе, в коллаборативном управлении человеческими ресурсами люди – это человеческий капитал. А мы с вами помним, что капитал имеет удивительное качество увеличивать стоимость во времени.

Если смотреть на жесткий подход, то он рассматривает людей больше как один из видов ресурсов, которые использует компания в своей деятельности.

Если целью мягкого подхода к управлению персоналом является рост достижений через развитие лояльности, справедливую систему вознаграждения и удовлетворенности трудом, то в жестком подходе во главу угла ставится повышение эффективности через оптимальное и экономичное использование человеческих ресурсов.

Какие инструменты используют soft human management, или мягкий подход к управлению персоналом? Это вовлечение персонала в принятие решений, расширение прав и возможностей работников, командная работа и так называемый подход стейкхолдеров (то есть заинтересованных сторон). Мы все делаем одно общее дело и каждый из нас вносит свой неоценимый вклад в это общее дело.

Какие инструменты используются при «жестком подходе»? Это интенсивный труд, по возможности низкая оплата и отсутствие гарантий занятости, потому что этого на сегодняшний момент требует бизнес-окружение. Все должно быть максимально эффективно, дешево и своевременно.

Можно ли говорить о существовании подходов в чистом виде в практике управления персоналом? Наверное, это наивно. Несмотря на то, что в современной профессиональной



литературе вы очень часто видите дискуссии относительно преимуществ «мягкого» подхода, где среди целей обязательно ставится высокая вовлеченность и приверженность персонала, как любимые результаты современных экспертов, то практики отмечают, что мы встречаемся с некоторыми комбинациями этих двух разных подходов.

Они существуют на линейке континуума. Это не две крайности, существующие абсолютно независимо друг от друга. Мы находимся в движении от правого к левому или ближе к центру (в зависимости от обстоятельств, от руководителей, от стилей лидерства и так далее).

Наша казахстанская практика подтверждает эффективность таких смешанных моделей. Очень часто у нас одна система маскируется под другую через инструменты, которые используются. Назвать систему управления человеческими ресурсами «мягкой» в казахстанских компаниях достаточно сложно. Вы с этим согласитесь? Общеизвестными фактами у нас являются так называемые овертаймы/переработки, когда люди трудятся больше, чем оговоренные 8 часов в день или 40 часов в неделю. У нас нередки ситуации, когда соблюдаются не все гарантии, которые работодатель обязался на себя взять перед сотрудником. Мы с вами не разбалованы широкими или богатыми социальными пакетами. В общем, наверное, претензий у сотрудников к современной казахстанской системе управления персоналом может быть достаточно много.

Вместе с тем нельзя отрицать, что (и здесь) используется очень много мягких инструментов или практик работы с персоналом. К ним относятся традиционные корпоративы. Это совместное празднование Нового года. Сегодня это еще и Наурыз. Это обязательное совместное празднование профессиональных праздников, которые, в большинстве случаев, проводятся за счет компании. Таким образом, компания подчеркивает: вы для нее очень важны, вы как члены семьи. И эта философия семейственности, коллективизма сохраняется, несмотря на жесткую природу взаимоотношений. Существуют фонды помощи от организаций и выплаты на случай рождения детей, юбилеев или каких-то других, может быть, даже трагических обстоятельств в семейной жизни человека. У нас традиционно поддерживается наставничество в организациях и это тоже некий реверанс в сторону сотрудников, когда им говорят, что «лучше вас никто не научит, вы для нас являетесь ключевыми людьми».

Что же сегодня обсуждают наши европейские коллеги? Что же обсуждается в международной профессиональной среде? «Старое вино в новых бутылках?», – спрашивают зачастую исследователи. Потому что в компаниях провозглашается «вовлекающий», высоко лояльный, очень мягкий, коллаборативный подход к управлению персоналом. Но, на самом деле, инновационными зачастую являются только некоторые практики управления персоналом (не сама концепция). И системного подхода, который бы вдруг объединил эти практики между собой и обеспечил интегративное качество, зачастую не возникает.

Исследования 2004 года подтверждают, что есть много примеров новых вовлекающих практик по управлению персоналом. Но мало примеров интегрирования их в единую систему. Исследования 2011 года констатируют, что есть рост компаний, которые формулируют стратегические планы в отношении найма. Только найма. Но в отношении других подсистем таких инновационных практик используется гораздо меньше. Вообще нужно задуматься, насколько реалистично существование и реализация «жесткого» или «мягкого» подходов в чистом виде? И несмотря на красивые формулировки и намерения «мягкого» подхода, который обеспечивает высокую вовлеченность и приверженность персонала, а отсюда и взрыв творчества, и ответственности, результативность и эффективность без учета экономической составляющей, маловероятна. Насколько это дешево? Насколько это конкурентоспособно по цене? Насколько мы можем гибко реагировать на запросы бизнеса? А ведь это все – ценности калькулятивного, «жесткого» подхода.

Все-таки большинство исследователей сегодня соглашаются с тем, что это некий наив – заявлять о торжестве принципов мягкого подхода. Это больше лозунг, некоторая картинка, мечта, цель, на которую нужно ориентироваться большинству компаний, до сих пор практикующих только, скажем так, выраженный «жесткий» подход к управлению человеческими ресурсами. Или борющихся (struggling) с вызовами внешней среды и старающихся снизить издержки. В том числе издержки, связанные с людьми в организации.

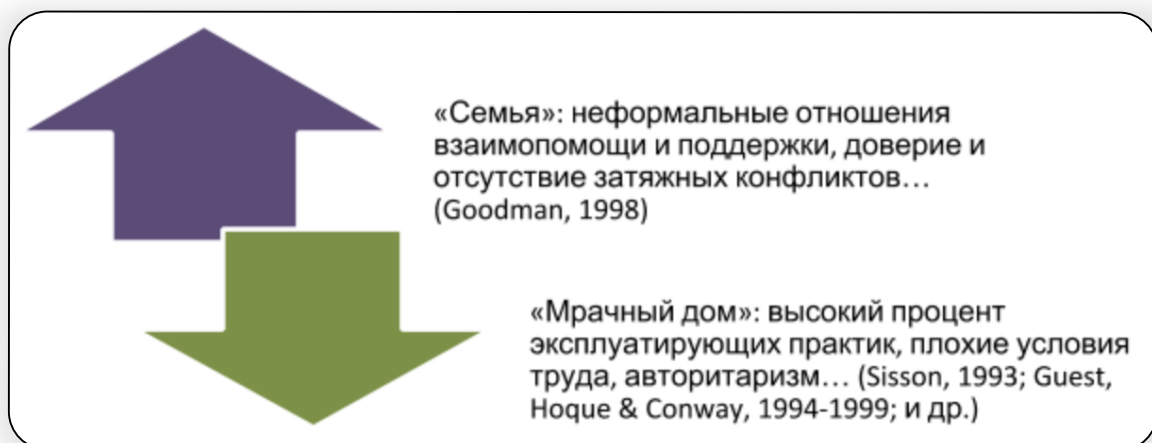


Завершая эту дискуссию относительно двух подходов к управлению персоналом, нужно отметить и главный этический вопрос, который в связи с этим возникает. Насколько интересы и цели бизнеса должны или могут главенствовать над интересами работников в цивилизованном обществе? Если мы с вами раньше говорили, что это дикий капитализм, несправедливое общество, если раньше люди не задумывались о собственных правах, о собственном благополучии, об общественном благе, то сегодня, если мы говорим о цивилизованном мире и претендуем быть современным обществом, понятно, что в жесткой форме интересы бизнеса главенствовать над интересами человека не должны.

Если мы смотрим на тренды в практике управления людьми в Европе, то мы конечно видим подтверждение этих трендов. И очень много замечательных, заманчивых инструментов и решений сегодня принимают западные компании. Инструментов, которые мы с вами будем рассматривать в нашем следующем разделе относительно функций, практик и процессов управления персоналом в организации.

Следующий рисунок включил в себя дискуссию относительно специфики управления персоналом для малого и среднего бизнеса. И здесь есть две противопоставляемые друг другу модели.

Вы видите, что первая картинка, или первая модель, называется семья. Не простая, а очень дружная семья. Здесь царят неформальные отношения, взаимопомощь и поддержка, доверие и отсутствие затяжных конфликтов.



Вот такой портрет системы управления персоналом в малых организациях, в небольших организациях отметил для себя и зафиксировал Гудман в 1998 году.

Чуть позже, буквально через два три года, сама идея исследовать специфику управления человеческими ресурсами в малом и среднем бизнесе, заинтересовала других исследователей. И почему это произошло именно в конце XX-го века? Потому что общество осознало, что вклад малых и средних компаний в общее благополучие национальной экономики очень большой и очень важный. И вклад этот со временем будет только расти, потому что как только национальные экономики сталкиваются со структурными кризисами, которые стали характерны на рубеже столетий, то именно малые и средние компании, как более гибкие, адаптивные, приближенные к потребителям смогли быстрее восстановиться от этих кризисов или, может быть, даже достаточно благополучно пройти эти сложные моменты в национальной экономике. Поэтому интерес к тому, как управляются люди в этом секторе экономики, в этом секторе бизнеса заинтересовал других исследователей.

И вместе с приходом в эту тему других исследователей возникает другая, противоположная модель восприятия управления персоналом в малых компаниях. Это может быть совершенно не дружная семья, а очень мрачный дом. Высокий процент эксплуатирующих практик, переработки, затяжные периоды очень интенсивного труда. Когда человек не может уйти в отпуск, когда перед ним стоят обязательства не только профессионального характера, но еще и межличностные обязательства между руководителями и исполнителями, между владельцами



бизнеса или, например, немногочисленным коллективом коллег. «Как могу я оставить вас в такой сложный период времени? Конечно, я остаюсь и пытаюсь вместе с вами решить вставшие перед нами задачи и проблемы». Плохие условия труда и авторитаризм – вот что зачастую отличает «мрачный дом». И об этом нам говорит даже не один исследователь, а несколько, целый список исследователей. Исследования проводились вплоть до 1999 года.

Но что говорит сегодня наука? Нам сложно ответить на вопрос, какая же картинка мира отражает действительные реалии сегодняшнего дня. Потому что это зависит от лидера организации, от философии бизнеса. И в каждом конкретном случае может быть как одна картина, так и другая. Но наука вселяет некоторый оптимизм в отношении управления человеческими ресурсами в малых и в средних компаниях. Исследования показали, что в малом и среднем бизнесе эффект от внедрения современных инструментов у HR гораздо выше, чем в крупных компаниях. Если мы с вами в небольшой компании все-таки хотим внедрить инновационную практику и следуем общим трендам развития работы с персоналом, то это благодатная почва. Потому что она сразу приносит заметные результаты в росте производительности труда и в росте эффективности. И среди организаций малого и среднего бизнеса более успешными зачастую являются те, которые внедряют эти «мягкие» инструменты в управлении человеческими ресурсами.

Поэтому, когда мои слушатели программ MBA или корпоративных тренингов задают мне вопрос: «Нужно ли решать такие вопросы малому и среднему бизнесу? Ведь столько организационных ресурсов нет у малых компаний. Не до того сейчас, не до жиру, быть бы живу...», мне думается, результаты этих исследований как раз и дают нам прямой однозначный ответ – если вы рискнете внедрить эти практики, то, скорее всего, получите даже более ощутимый результат, чем это происходит в крупных компаниях.

Возможно ли применять эти два подхода в управленческой практике одного и того же предприятия или организации? Как представляется это можно сделать. Нужна лишь система. И для этого я хотела познакомить вас с моделью ролей по управлению человеческими ресурсами Дейва Ульриха, одного из самых влиятельных экспертов современников.

Посмотрите на эту модель. Что сделал автор? Он помещает практику управления персоналом в очень четкий структурированный организационный контекст. Этот контекст определяется двумя важными признаками, двумя важными критериями.

Во-первых, на чем фокусируется сегодня организация – на операционных задачах или на стратегии? Фокус на операционных задачах необходим компании в условии, если компания уверена в стабильности бизнес-окружения. Мы знаем, на кого мы работаем, знаем, кто наш клиент. Мы примерно понимаем платежеспособный спрос. Мы понимаем обстоятельства рынка. Мы знаем, за счет чего будем на этом рынке процветать. И в рамках этой существующей стратегии нам нужно сосредоточиться на том, чтобы реализовать ее максимально эффективно. Тогда нам нужен фокус на операционные задачи.

Когда нам нужен фокус на стратегии? Как раз тогда, когда старые источники доходов уже не работают, мы не очень хорошо понимаем, кому и что мы можем предложить в изменившемся бизнес-окружении. Я называю стратегией план выживания в изменившихся джунглях. Так вот, если джунгли поменялись, нам с вами нужна новая стратегия. И тогда мы с вами фокусируемся именно на стратегическом уровне.

Второй важный критерий, который определяет специфику организационного контекста, это ставка – на процессы или на людей. Вы видите вертикаль, которая разделяет все варианты на правый и левый. Когда мы делаем ставку на процессы, тогда мы можем регламентировать значительную часть деятельности людей. В русском языке есть такая фраза «шаг вправо, шаг влево – расстрел». Нам не нужно «отсебятины». Мы очень четко знаем порядок действий, знаем регламенты. И все, что мы требуем от нашего персонала, это чтобы люди соблюдали установленные регламенты. Таким образом, мы обеспечиваем нужное качество и эффективность их работы.

Но бывают ситуации, когда регламентировать деятельность людей нам становится очень сложно. Есть такая русская народная сказка, в которой героя отправляют «туда, не знаю куда, за тем, не знаю, за чем». И тогда мы говорим персоналу, что не можем им сказать, что нужно сделать. Мы не можем сказать, как это делать. Ни процедуру, ни порядок, ни другие регламенты.



Мы просим разобраться на месте. Двинуться в путь и уже на месте определиться, как нужно работать. В общем, когда мы делаем ставку на людей, у нас нет регламентов и мы ждем от людей, что они на месте сориентируются в правильности своих действий.

Таким образом, мы с вами получаем четыре организационных поля, в рамках которых может осуществляться управленческая деятельность по отношению к людям. Первое поле – административный эксперт (фокус на операционные задачи и фокус на процессы).

Второе поле – стратегический партнер. Даже если мы делаем ставку на людей, во главу угла ставим бизнес-цель, эффективность, экономичность и системность. Это очень похоже на жесткий подход или, может быть, предопределяет использование жестких управленческих практик. Когда мы с вами обязательно смотрим на бюджеты, обязательно оптимизируем какие-то вещи, обязательно ищем пути наименьшего сопротивления.

Оба зелёных поля – фокус на стратегию. Мы чувствуем, что работаем в новых джунглях, мы ищем эту стратегию или мы ее только прорабатываем. Здесь нам нужны более «мягкие» практики работы с людьми. Это «Агент изменений», когда мы психологически и когнитивно готовим людей к переменам. И вот такая отдельная роль по управлению человеческими ресурсами «Защитник сотрудников». «Мягкие» практики нам необходимы для того, чтобы сохранить в сложной ситуации лучших сотрудников. А для этого нужно, чтобы голос их был услышан менеджментом.