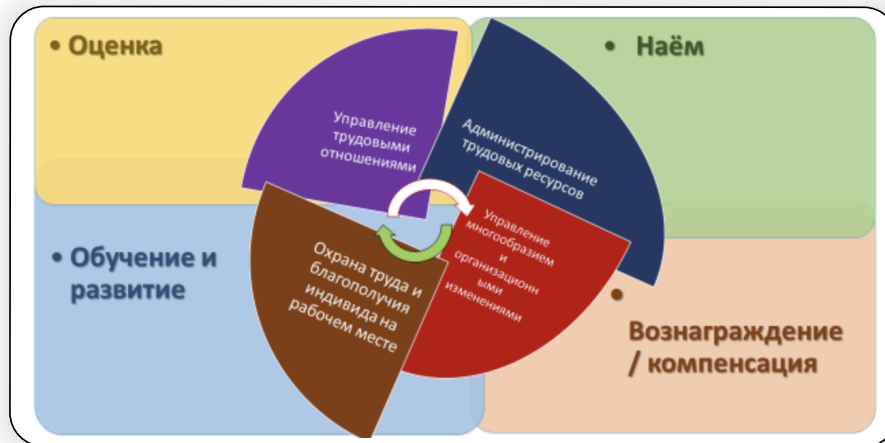


ВВЕДЕНИЕ В HR-МЕНЕДЖМЕНТ

Связующие процессы управления
человеческими ресурсами. Часть I



Разрешите мне напомнить, что в нашей первой лекции я представляла вам четыре функции, четыре ключевые подсистемы управления человеческими ресурсами и четыре связующих процесса.



Связующие процессы – это те процессы, которые пронизывают каждую из этих функций. Основные функции – это подсистемы найма, вознаграждения, обучения и развития/оценки. Связующие процессы – это администрирование трудовых ресурсов, это управление многообразием и организационными изменениями, это охрана труда и благополучия индивида на рабочем месте, это управление трудовыми отношениями. В рамках нашего курса мы будем говорить только о двух процессах из четырех. Это управление трудовыми отношениями, и управление многообразием, и организационными изменениями. Два оставшихся процесса сегодня настолько хорошо структурированы и выделены в отдельные дисциплины, что этим занимаются профессионалы. Поэтому мы будем говорить об общих процессах, с которыми сталкивается практически каждый менеджер по управлению человеческими ресурсами.

Итак, первый процесс – управление трудовыми отношениями. Что такое трудовые отношения? Это социально-политические аспекты отношений работодателя и работника, которые затрагивают распределение власти между менеджментом и трудовым коллективом, а также ситуации возникновения и проявления конфликтов на рабочем месте, рамки общественного и правового регулирования, определяющие существование и развитие этих отношений.

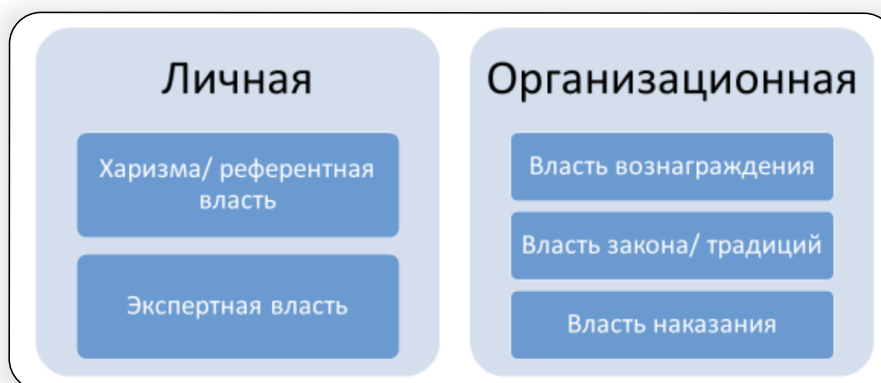
Трудовые отношения могут существовать как на индивидуальном уровне (между организацией и работником/ индивидом), так и на коллективном уровне. Мы с вами говорили о том, что трудовые отношения касаются, в первую очередь, распределения власти между менеджментом (как представителем собственника) и трудовым коллективом. Давайте поговорим о власти.

Традиционно в теории выделяют 5 основных источников власти, которые можно разделить на два больших типа. Это личная власть (власть харизмы/референтная власть и экспертная власть). И организационные источники власти (власть вознаграждения, власть закона/ традиций и власть наказания).

Власть – это реальная возможность использовать ресурсы организации. В отношении людей власть – это реальная возможность планомерно изменять поведение людей, с которыми ты вступаешь во взаимоотношения. Каждый источник власти как раз показывает, почему кто-то будет делать то, что вы от него хотите.

И это может зависеть от силы личности. Например, харизматическая власть возникает, когда человек/объект власти/последователь ассоциирует себя с лидером. Ему приятно осознавать, что он похож на него, является частью его команды.

Экспертная власть возникает, когда объект власти верит или знает, что субъект/носитель власти обладает информацией, которая помогает объекту быть более успешным. То есть, это моя добрая воля, что я вас слушаю. Я сознательно прихожу к вам за советом, потому что понимаю, что ваши советы помогут мне удовлетворить мои потребности.



Организационная власть – это когда объект власти верит или знает, что субъект/носитель власти имеет возможность или назначить вознаграждение, чтобы удовлетворить потребности сотрудников, или лишить вознаграждения. Власть наказания носит более негативный характер: объект власти следует указаниям субъекта, потому что боится быть наказанным и осознает, что у субъекта власти есть реальная возможность ухудшить положение объекта. В случае организации – это увольнение, штрафы или какие-то другие дисциплинарные меры.

Власть закона и традиции – это когда объект власти верит и знает, что соблюдение традиций и закона помогает ему и другим быстрее и более полно удовлетворить потребности. То есть, если будет порядок, каждый из нас быстрее добьется того, чего мы хотим. Если же такого порядка, закона и традиции не будет, то каждому из нас будет гораздо сложнее удовлетворять свои потребности, достигать поставленных целей.

Что бросается в глаза, когда мы говорим о трудовых отношениях? Изначально это дисбаланс распределения власти в организации. Работник, во-первых, может быть уволен менеджментом. На стороне менеджмента все три источника организационной власти: внутренние законы организации, полномочия и ресурсы, власть наказания. С другой стороны, мы должны помнить, что у работника может быть личная власть, харизматическая. Именно таким образом среди работников (независимо от их должностного уровня) появляются неформальные лидеры, которые способны повести за собой весь коллектив.

Дисбаланс существует априори. Но нельзя забывать, что этот дисбаланс может быть изменен силой сопротивления работников воле менеджмента через объединение работников, через коллективизацию. Давайте посмотрим на статистику крупнейших забастовок последних лет. Менеджменту кажется, что на их стороне закон и права, которые им предоставляют собственники. Посмотрите, что происходит, если сотрудники объединяются, если эти отношения доходят до определенной точки напряжения. Тогда страдают все.

Крупнейшие забастовки последних лет. В 2007 году в США 73 000 членов отраслевого профсоюза выступили против General Motors. В итоге были остановлены два сборочных завода в Канаде. После этого демарша компании и руководство пошло навстречу требованиям работников.

Из-за забастовок «почтовиков» в Великобритании в 2010–2011 годах не были доставлены 10 млн. писем.

В 2007 год в ЮАР произошла однодневная забастовка шахтеров около 700 шахт. Рабочие требовали улучшить условия труда.

В США около 45 тыс. работников телекоммуникационной компании Verizon вышли на улицы с лозунгом: «Теперь ты слышишь меня?». Этот вопрос они задавали менеджменту, требуя улучшения условий оплаты.

Новые бастующие регионы – это Китай, который традиционно отличался более сглаженными трудовыми отношениями в силу культурных особенностей. Работники в Китае более терпеливые. И даже здесь прокатилась волна забастовок промышленных предприятий в 2010–2011 годах. Бастовали сотрудники Honda, Toyota и др. Что интересно, на забастовки вышли только сотрудники иностранных компаний, работающих в Китае. Они требовали улучшений



условий оплаты труда, потому что разница между оплатой местных работников и иностранных работников, привлеченных компаниями, была слишком шокирующей. И местные работники решили не терпеть этой разницы.

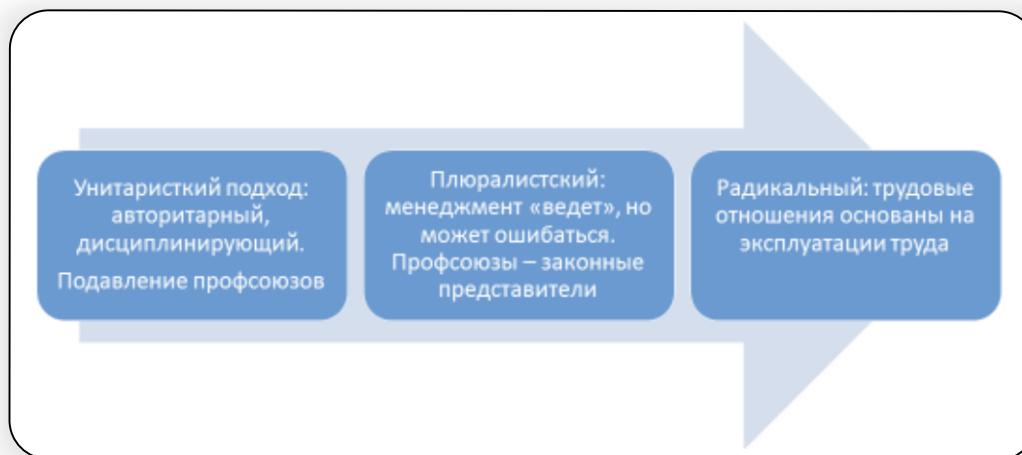
Широко известна забастовка транспортников. Около 600 человек в Китае вышли к главному офису и открыто выражали недовольство теми условиями труда, которые существовали. Несколько лет назад в новостях прошла информация о том, что впервые на забастовку вышли работники фэшн-индустрии. Сотрудники китайских домов моды жаловались на слишком длинные рабочие недели и слишком низкий уровень оплаты труда.

Россию сложно назвать новым бастующим регионом. Но забастовки, которых не было в советское время, стали вновь актуальны. Сегодня работники опять приобретают силу своего голоса. В 2017 году у соседей бастовали более 100 000 дальнбойщиков. Под угрозой были даже целые транспортные межрегиональные коммуникации.

Забастовки трудовых коллективов не обошли и Казахстан. Нам всем известны печальные события в Западном Казахстане. Это массовые забастовки нефтяников в Жанаозене в 2011 и 2013 годах, которые позже были поддержаны промышленными регионами Казахстана, правда не в таком масштабе и без таких трагических последствий и человеческих жертв. В Жанаозене 7 месяцев трудовой конфликт не решался на уровне предприятия. Менеджеры должны помнить: там, куда приходит недовольство, обида, раздражение, гнев, появляется прекрасная почва носителей каких-то других интересов. Забастовки могут принимать национальный характер, политический окрас и так далее. Об этом нам с вами говорит вся история человечества. К сожалению, в Жанаозене забастовка закончилась человеческими жертвами.

В 2013 году проявились уже остаточные явления. После этих забастовок условия трудовых договоров были серьезно улучшены в пользу работников компании. Прежде всего в промышленности.

Как развивается философия трудовых отношений? Давайте посмотрим на следующий рисунок.



Переход осуществлялся специфично для разных стран и регионов – от унитаристского подхода, который ещё можно назвать авторитарным и дисциплинирующим, к радикальному подходу, где трудовые отношения рассматриваются как результат эксплуатации труда капиталом. Чем характеризуется унитаристский подход? Тем, что менеджмент не дает возможности работникам участвовать в обсуждении и принятии решений. Относительно процессов работы, оборудования, организация труда, безопасности и т. д.

Профсоюзная деятельность подавляется и запрещается руководством компании. Это привело к тому, что в 70-х годах XX века резко возросло противодействие со стороны трудовых коллективов и порой работников целых индустрий. Это противостояние, в котором нет в выигрышах в чистом виде, приводит к тому, что развивается плюралистический подход. При котором менеджмент ведет, принимает решения, за менеджментом последнее слово, но он

может ошибаться. Поэтому вполне нормально, если трудовой коллектив, как непосредственный участник рабочих процессов и самый компетентный наблюдатель, может указать менеджменту, что необходимо исправить.

Профсоюзы при этом подходе абсолютно законны. В компаниях создаются специальные механизмы, через которые руководство компании может вести переговоры с профсоюзами и вовлекать представителей трудовых коллективов в принятие решений.

Радикальный подход к трудовым отношениям называют марксистским подходом. Он хорошо знаком на территории бывшего Советского Союза. Повторюсь, в основе лежит идея «Труд эксплуатируется капиталом». Почему он такой радикальный? Потому что он говорит, ни при каком раскладе капитал не может отказаться от идеи эксплуатации труда рабочих. Обязательно должен быть прямой, достаточно жесткий контроль за тем, как выстраиваются отношения с менеджментом. В любом случае коллектив должен стремиться к тому, чтобы средства производства частично или в значительной степени находились в собственности работников.



Вот так развивается философия трудовых отношений. Более подробно поговорить о том, какие формы принимает система управления трудовыми отношениями в организациях можно, познакомившись с моделью типологии стилей управления трудовыми отношениями. Авторами этой типологии являются J. Purcell и K. Sisson.

Здесь уже четыре стиля управления трудовыми отношениями. Первый стиль – традиционный авторитарный унитаризм, стратегия минимизации издержек. Человеческие ресурсы рассматриваются как обычный ординарный вид ресурсов. Работники исключены из принятия решений. Всем понятно и очевидно: цель компании сэкономить, в том числе, на людях.

Следующим подходом являются утонченные или развитые человеческие отношения. Такой патерналистский унитаризм. Pater – от слова «отец». Прямой перевод – отцовские, семейные отношения. Менеджмент – это родители, работники – это дети. И как любящие родители, менеджмент заботится о благополучии своих детей (работников и трудовых коллективов), берет



на себя функции/задачи, которые в условиях противопоставления интересов в унитаристском подходе решают профсоюзы. Менеджмент сам отслеживает неудовлетворенные потребности работников и предпринимает предупредительные меры по тому, чтобы напряжение не нарастало. И персонал в результате становится максимально лояльным менеджменту компании.

Следующим подходом являются развитые современные отношения, или плюрализм. Здесь менеджмент не должен заботиться о подчиненных, как о своих детях. Потому что в основе наших отношений все-таки лежат бизнес-отношения, деловые принципы. Происходит четкая демаркация зон прерогатив менеджмента и разделения власти сотрудниками. У менеджмента есть четкий интерес экономии ресурсов и накопления капитала. У сотрудников есть компетенция помочь менеджменту в решении определенных вопросов, потому что они являются непосредственными участниками этого процесса. Но мы должны четко определять, кто и в какие вопросы может вмешиваться, а где менеджмент будет принимать решения абсолютно самостоятельно, без участия трудовых коллективов.

Этот стиль управления трудовыми отношениями характеризуется стремлением достичь соглашения, которые в рамках компании имели бы силу закона. Если мы договорились о таком порядке, то каждая из сторон должна взять на себя обязательства следовать этому порядку и поддерживать его.

Четвертый стиль управления трудовыми отношениями, так называемый стандартный современный, находится где-то между унитаризмом и плюрализмом. Это такой живой организм, который может периодически изменять свое местоположение, изменять свои формы существования. Что провозглашает такой стиль управления трудовыми отношениями? Гибкость в отношениях между менеджментом и трудовым коллективом, между работодателем и работником, которые будут зависеть от трудового климата. То есть мы можем двигаться от унитаризма или к унитаризму. Когда организационные условия позволяют менеджменту использовать унитарный стиль управления трудовыми отношениями? Когда все понимают, что компания попала в условия кризиса. Когда компания не одна переживает тяжелые времена, а эти тяжелые времена переживает вся индустрия в результате структурных изменений экономики. В последнее десятилетие мы были свидетелями в последние, как весь мир одновременно проходил через кризисные периоды своего развития. В этот момент всем понятно, что нужно затянуть пояса. Тогда менеджмент снова может встать на позицию «я ответственен за экономию ресурсов». Когда это вопрос выживания, «не до жиру, быть бы живу». Но наступают времена, когда трудовые коллективы начинают требовать повышения степени своего участия в принятии решений. Когда у них назревают острые потребности или трудовые коллективы видят, что у компании имеются возможности удовлетворения этих потребностей, тогда они начинают ломать унитарный подход и требовать большего внимания и гибкости. Компании должны идти навстречу.