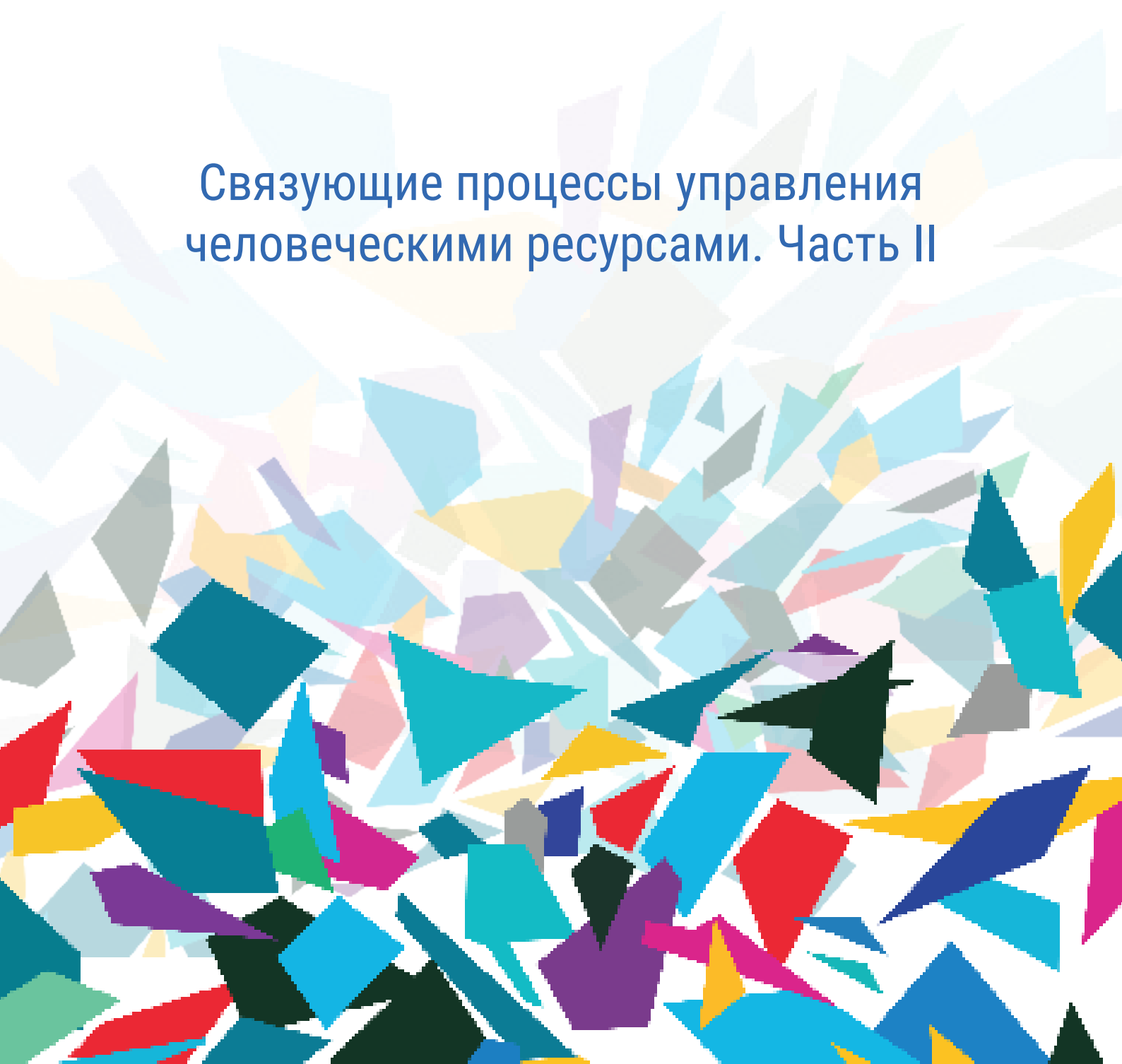




ВВЕДЕНИЕ В HR-МЕНЕДЖМЕНТ

Связующие процессы управления
человеческими ресурсами. Часть II





Мы продолжаем разговор об управлении трудовыми отношениями. Это один из главных связующих процессов управления человеческими ресурсами. В прошлой лекции мы с вами сделали обзор 4-х основных стилей управления трудовыми отношениями. Сегодня продолжим разговор о ключевых трендах в развитии трудовых отношений в Европе. И первым пунктом в этом разговоре будут профсоюзы.

Во-первых, нужно отметить, что численность профсоюзов снижается. Если в 1979 году в Великобритании насчитывалось 13,2 млн членов профсоюзов. Это составляло 58 % от общего числа работающих британцев. То в 2008 году численность сократилась до 7,2 млн человек, что составило менее 25 % от числа работающих.

Вторым изменением, которое характеризует роль, место и природу профсоюзной деятельности Европы, является то, что сегодня стал меняться состав профсоюзов. Если раньше в основном участниками профсоюзов были работники ручного труда, то среди них очень много женщин, государственных служащих и работников интеллектуального труда.

Эксперты предполагают, что существенную роль в переменах играет изменение специализации экономики. Если в первой половине XX века экономика Великобритании была экономикой добывающей и тяжелой промышленности, то сегодня это экономика сервиса. За эти годы осуществлен серьезный переход. Промышленность «переселилась» в другие регионы, в стране сконцентрировалось производство сервиса/услуг.

Третьим трендом профсоюзов сегодня является их обновление. Во-первых, они стали объединяться между собой. Теряя в численности, они стали укрупняться. Во-вторых, они стали предлагать дополнительные сервисы для своих членов. Профессиональные союзы не только выражают интересы работников работодателям, но и ищут дополнительные выгоды, которые работники могли бы получить от объединения за счет масштаба этих ассоциаций.

Еще одним трендом в развитии трудовых отношений в Европе эксперты называют забастовки. Во-первых, отмечается понижение забастовочной активности. Если в 70-е годы в Великобритании было зафиксировано более 14 млн. часов, которые были проведены в забастовке, то уже в 2000-х годах индустрия насчитывает меньше миллиона – 924 тысячи часов потерь. В связи с этим эксперты задаются вопросом: не происходит ли замена формы протеста от забастовок к каким-нибудь другим, менее агрессивным и открытым формам протеста?

В управлении трудовыми отношениями большое место занимает «голос работников». Что это такое? Для чего это нужно? И в какой форме это все можно организовывать? Ну, во-первых, если говорить о смысле, то в следующем рисунке представлена таблица, в которой можно увидеть 4 разные вариации «голоса работников».

Смысл	Цель	Механизм
Выражение недовольства	Своевременная диагностика проблемы и возможность ее купировать	Неформальная жалоба менеджеру или процедура апелляции
Демонстрация коллективной организации	Баланс власти	Признание профсоюзов, кол. договор,
Вклад в принятие упр. решений	Поиск источников улучшений в организации	Поддержка инициатив сотрудников, опросы, самоуправляемые группы
Взаимо-выгодное сотрудничество на рабочем месте	Устойчивость организации и создание ценности создаваемой людьми	Соглашения, комитеты, рабочие советы



Первый, самый простой способ выражения недовольства как индивида, так и целого коллектива. Второй вариант смысла «голоса работников» – это демонстрация коллективной организации. Третий вариант – это вклад в принятие управленческих решений. И четвертый вариант – это взаимовыгодное сотрудничество на рабочем месте. Давайте посмотрим, с какой целью может быть использована в организации первая, вторая, третья и четвертая форма голоса работников.

Итак, выражение недовольства. Для чего это нужно компании? Для того, чтобы своевременно диагностировать какие-то проблемы, недопустимые отклонения в практике управления или построения взаимоотношений между работниками. Таким образом, у организации появляется возможность купировать эти проблемы до того, как они принимают чрезмерные или очень серьезные масштабы.

Демонстрация коллективной организации позволяет нам «балансировать власть». Позволяет не только противопоставлять власть работников менеджменту, но и в какие-то моменты влиять на поведение персонала. Видя перед собой коллектив и выстраивая правильные инструменты, у руководства появляется больше возможностей целенаправленно и системно влиять на поведение работников.

Третья вариация – это вклад в принятие управленческих решений. Какова цель? Поиск возможностей улучшений в организации. Все, что может быть улучшено и что может принести больше эффективности. Все, что поможет организации создавать больше ценностей или снизить ее расходы. И в этом смысле работники играют просто незаменимую роль, потому что они живут внутри организации. Организационные технологические процессы рабочие знают лучше всего, лучше, чем менеджмент. И поэтому они могут стать серьезным источником идей для совершенствования и улучшения. Это тот случай, когда японская модель управления качеством говорит: если вы увлекаете рядовых сотрудников, вы получаете непрерывающийся поток идей.

Четвертый вариант – это взаимовыгодное сотрудничество на рабочем месте. Почему это нужно организации и почему менеджмент может быть заинтересован в этом? Таким образом, руководство может обеспечивать организационную устойчивость, ее способность проходить через кризисы, времена спада или какие-то сложные организационные периоды. Если в организации построены взаимоотношения взаимного сотрудничества, понимания, желания помогать, а не противостоять друг другу, то такой климат способствует созданию дополнительной стоимости через ее людей и их отношений, еще одного серьезного фактора мотивации: почему нужные нам работники не захотят покинуть организацию.

Каковы механизмы? В 3-й колонке таблицы вы видите механизмы. Выражение недовольства может быть организовано элементарно через предоставления возможностей неформальной жалобы линейному руководителю. Это касается частных отношений, когда менеджмент провозглашает, что если вдруг работника что-то не устраивает в организации труда, в отношениях или в графике работы, то он может об этом поговорить с руководителем. Это может быть более формализованная, системная вещь, такой механизм как процедура апелляции. Если что-то меня не устраивает, я могу запустить этот механизм, который обязательно пройдет различные ступени, дойдет до тех, кто реально может изменить эту ситуацию.

Как обеспечить вклад в принятие управленческих решений? Начинается все с признания, с поддержки инициатив сотрудников, с признания их ценности. Еще одним механизмом, активизирующим эту деятельность, направление «голоса работников», являются опросы и создание самоуправляемых групп, которым делегируется значительная часть управленческих функций.

Последняя разновидность – это взаимовыгодное сотрудничество на рабочем месте через механизм соглашений, комитетов и рабочих советов.

Первое, на что обращают внимание наши эксперты, это так называемые разрывы или гапы (от англ. Gap) репрезентативности. Почему существует этот «провал», некий неполный охват голоса? Мы не со всех рабочих мест можем услышать, не по всем проблемам можем услышать наших работников. Потому что существует диктат управления в том, как он будет представлен, этот «голос» в организации. Все-таки в этом принимает решение менеджмент.



Второй частью терминов в отношении управления «голосом работника» является 4 индикатора голоса работника. Первый – это глубина, которая отражает степень участия в принятии решений работников организации.

Второй показатель – это охват, широта вопросов, по которым работники имеют возможность высказать свое мнение, пожелание или предложение менеджменту.

Третий показатель – это уровень представленности «голоса работников» по организационной иерархии.

И четвертый – это индивидуальное представительство, групповая форма или институт представительства.

Дальше в таблице я хочу представить вам диаграмму, которая отражает степень влияния голоса работников на компанию.

Существует пять степеней влияния голоса работников на организацию. От информирования до контроля. Первая ступень – степень, которая предполагает самое маленькое влияние голоса работников на жизнь организаций, это информирование. Вторая ступень – коммуникации. Третья ступень – консультирование. Четвертая ступень – переговоры. Пятая ступень – самая высокая, это контроль. С консультаций начинается консультативная функция голоса сотрудников, с переговоров – делегированная функция, когда работниками передаются часть функций менеджмента.

Теперь мы с вами можем поговорить о силе использования голоса работников. От вовлечения к участию. Четыре варианта предлагает нам управленческая практика. Первый вариант – это нисходящие коммуникации, сверху вниз. Чем хороша эта форма? Она позволяет менеджменту подробно объяснять свои действия, обстоятельства, жизни организации, причины принятия тех или иных решений, возможные позитивные и негативные последствия, для того чтобы избежать неприятия, недовольства и сопротивления со стороны работников.

Вторая ступень – это восходящие коммуникации. Когда мы поощряем работников и трудовой коллектив к тому, чтобы они выдвигали свои инициативы. Они проводят на местах оценку, диагностику проблем, обсуждают возможные варианты решений этих проблем и отправляют руководству готовые диагнозы, симптомы и даже варианты принятия решений. Конечно же, более активная форма использования голоса работников повышает чувство причастности людей, их мотивацию, их лояльность к организации.

Третья ступень – это институты представительства. Институты представительства предполагают еще больше. Не просто идеи о том, какие проблемы нужно решить и как их можно решить, а участие в обсуждении, в процессе выбора между альтернативами наравне с менеджментом. Здесь это может происходить в форме прямого и непрямого участия, через представителей. Это рабочие советы и институты партнерства между работниками и менеджментом.

Самая высокая степень участия – финансовая, когда порядок работы компании предполагает, что работники наравне с менеджментом и собственником будут участвовать в распределении получаемой прибыли. Таким образом, их голос становится более взвешенным и более влиятельным.

Я хотела бы показать вам пример того, как выстраивается партнерство между менеджментом и работниками. Посмотрите, пожалуйста, на принципы IPA (Involvement and Participation Association), которые были сформулированы в 1997 году. Компании, которые входят в IPA, организуют свой внутренний распорядок согласно этим 4 принципам.

Первое – это признание компанией стремления работников к гарантированной занятости, с одной стороны, а компании – к требуемой гибкости, с другой стороны. Члены ассоциации изначально понимают, что человеку хочется иметь постоянное место работы. Ему не хочется терять источник доходов, потому что это материальная основа для его существования. С другой стороны, бизнес-окружение сегодня требует от компании высокой гибкости, а значит, готовности сокращать расходы, в том числе на персонал. Иначе компания не сможет выжить. Если компании изначально понимают, что обстоятельства противоречивые, что интересы сторон не могут совпадать на 100 %, то договариваться становится легче.

Второй принцип – разделение успеха внутри компании. С одной стороны, мы говорим о признании заслуг работников, о том, насколько они для нас важны. Не просто пешки в какой-то

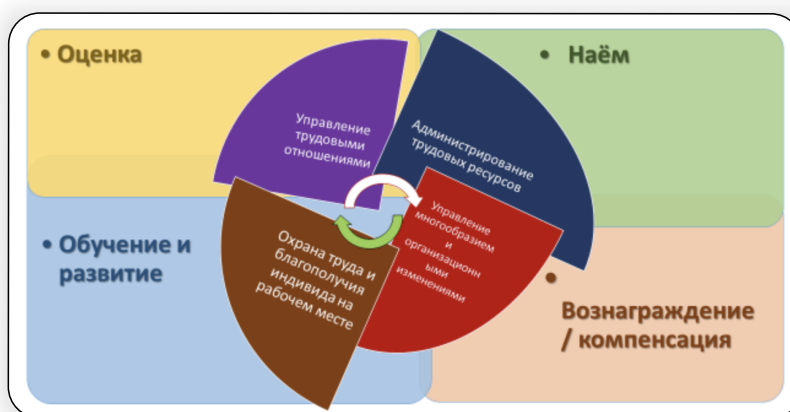


игре, а люди, которые участвуют в создании успеха. Если вы посмотрите на миссии, ценности, слоганы известных компаний-бенчмарков в области управления персоналом, то увидите, что почти в каждой компании пишут о том, что коллектив – это огромная часть успеха компании. Но, с другой стороны, как мы уже знаем, это может выливаться не только в нематериальное признание заслуг работников в успехе компаний, но и привести к тому, что в компании примут механизмы распределения прибыли между персоналом, менеджментом и собственниками.

Третий принцип – информирование сотрудников обо всех изменениях на уровне рабочего места и организации в целом. В одной из тем будем говорить об управлении корпоративной культурой и очень важно заметить, что готовность менеджмента обсуждать с сотрудниками не только приятные, позитивные, победные моменты, но проблемные вещи только укрепляет доверие внутри организации. А значит, делает коммуникации более открытыми, быстрыми и адекватными. Все, что требуется в условиях выживания или прохождения сложных времен.

Последний принцип – эффективное представительство с точки зрения людей в организации. Особенно актуален принцип в связи со следующей темой, которую мы «откроем» прямо в ходе этой лекции. Это тема – управление многообразием и организационными изменениями. Для того чтобы выжить в VUCA-времена, во времена турбулентности, мы с вами должны дополнять друг друга совершенно разными, иногда взаимно исключающими характеристиками. Эти характеристики рождаются из разной биологии, психологии, культурной среды, состояния здоровья. Поэтому представительство разных групп сотрудников в общем голосе сегодня очень важно.

Я бы хотела представить новую тему. В следующей лекции мы будем говорить об управлении многообразием и организационными изменениями.



Эту деятельность мы осуществляем в рамках каждой из 4-х основных функций. При найме мы встречаемся с разнообразием и изменениями. И в вознаграждении мы адаптируем разные формы организационных изменений. Обучение и развитие управление многообразием пронизывает сегодня с верху донизу. Это касается и оценки достижений.

В связи с этим хотела бы напомнить, что в модели Дейва Ульриха, одного из классиков теории управления человеческими ресурсами, «агент изменений» – одна из 4-х ключевых функций управления человеческими ресурсами.

Но в следующий раз мы будем говорить об управлении изменениями из-за турбулентности организационной среды, что стало постоянной характеристикой нашей жизни. Из отдельной роли это превращается в постоянный вид деятельности всех тех, кто занимается управлением персонала.

Вопросы для самоконтроля:

1. Чем характеризуется унитаристские и плюралистические подходы к трудовым отношениям?



2. Почему в Европе снижается активность и влияние профсоюзов?
 3. Охарактеризуйте основные индикаторы голоса работников.
 4. Каков потенциал у институтов партнерства между работодателем и работниками?
- Насколько устойчивыми могут быть такие организации и как долго можно обеспечивать гармонию интересов разных сторон?