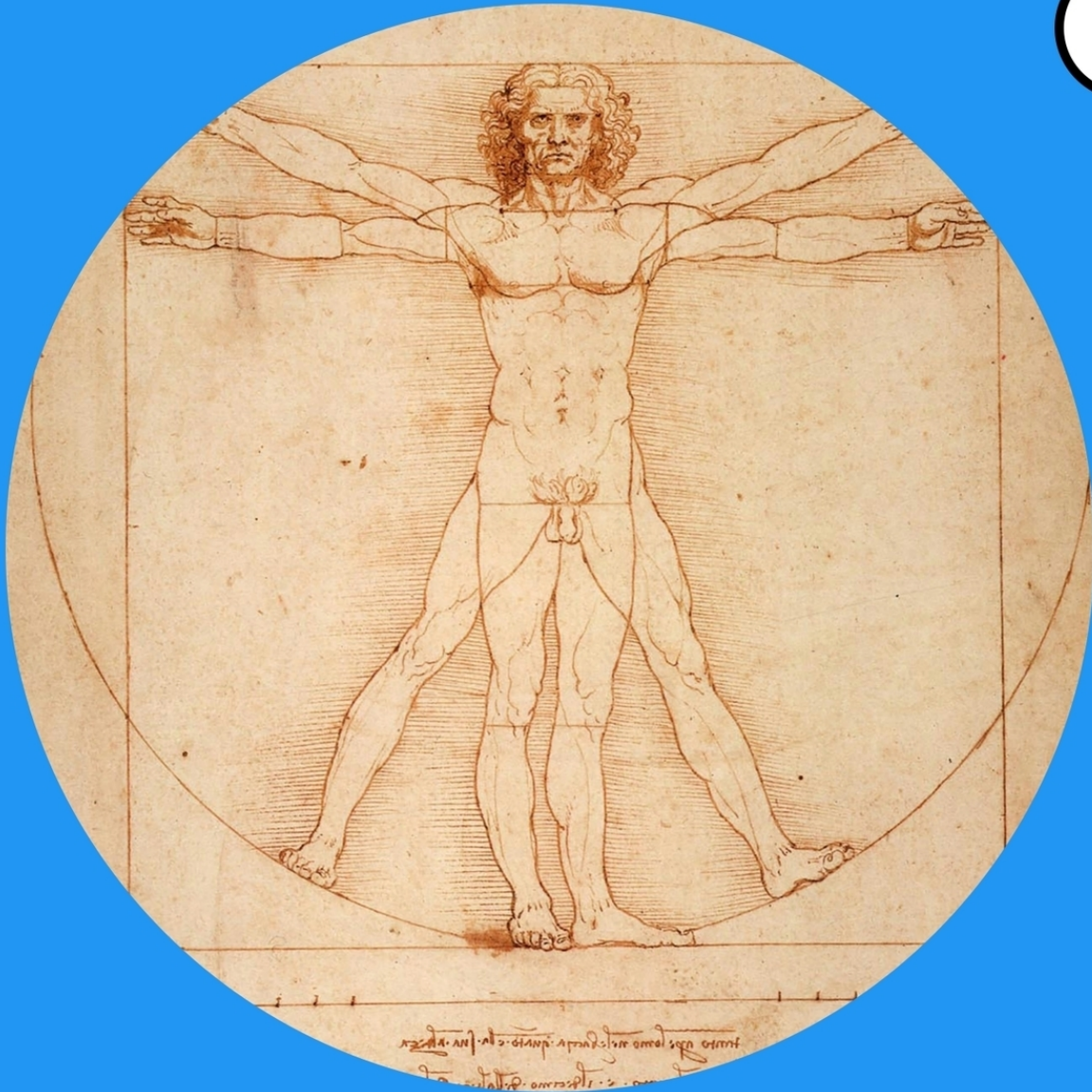


Павел Бормотов

16+



## КАК УПРАВЛЯТЬ ПЕРСОНАЛОМ

**Маленькие хитрости высокой эффективности**

Павел Бормотов

**Как управлять персоналом?!  
Маленькие хитрости  
высокой эффективности**

«ЛитРес: Самиздат»

2020

## **Бормотов П.**

Как управлять персоналом?! Маленькие хитрости высокой эффективности / П. Бормотов — «ЛитРес: Самиздат», 2020

ISBN 978-5-532-05075-4

Вам предоставили возможность занять должность в области управления персоналом или стать руководителем! А что дальше? Как быть? Как построить систему? Как выстроить команду? Как достичь показателей результативности и эффективности? Практическое пособие предназначено как для начинающих, так и для опытных сотрудников службы управления персоналом и руководителей, заинтересованных в повышении не только результативности, но и эффективности деятельности персонала. Пособие представляет собой полностью структурированный материал по выстраиванию комплексной системы управления персоналом в организации.

ISBN 978-5-532-05075-4

© Бормотов П., 2020  
© ЛитРес: Самиздат, 2020

# Содержание

От автора	5
ВВЕДЕНИЕ	6
ГЛАВА 1 РОЛЬ, МЕСТО И ФУНКЦИИ СЛУЖБЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНИЗАЦИИ	10
1. С чего начать?	10
2. Роль службы управления персоналом в организации	12
3. Инструменты управления	14
Выводы по главе:	27
ГЛАВА 2. ОРГАНИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ	29
1. Персонал с позиции руководителей	29
2. Управление персоналом как инструмент настройки уникального ресурса.	35
Выводы по главе:	36
ГЛАВА 3. ЭФФЕКТИВНОСТЬ СЛУЖБЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ	39
1. Две парадигмы деятельности	39
2. Зоны ответственности службы управления персоналом	41
Конец ознакомительного фрагмента.	42

## От автора

Вам предоставили возможность занять должность в области управления персоналом! Или Вы стали руководителем! И первый вопрос, который возникает у большинства: “А что дальше? Как быть? Как построить систему? Как выстроить команду? Как достичь показателей результативности и эффективности?”

Предлагаемое практическое пособие – результат моего двадцатипятилетнего опыта работы в качестве наёмного сотрудника, руководителя, коуча, организационного консультанта и бизнес-тренера с компаниями среднего и крупного бизнеса России.

Практическое пособие предназначено как для начинающих, так и для опытных сотрудников службы управления персоналом и руководителей, заинтересованных в повышении не только результативности, но и эффективности деятельности.

Пособие представляет собой полностью структурированный материал по выстраиванию комплексной системы управления персоналом в организации, формированию кадровой политики и созданию атмосферы высокой результативности и эффективности в условиях командного взаимодействия. Учтены все наиболее распространённые ошибки как в мотивации и стимулировании, так и в оценке и карьере.

Желаю удачи!

С уважением,

Павел Бормотов

Управляющий партнёр

по организационному развитию

«Oxford-Консалтинг»

р.т. (495) 76-010-86

[www.oxford-consult.ru](http://www.oxford-consult.ru)

<http://www.PavelBormotov.ru>

<http://лэч.рф/>

## ВВЕДЕНИЕ

*Современная миссия службы управления персоналом или немного истории о том, как зарождалась и формировалась служба управления персоналом.*

Профессия менеджера по персоналу как разновидность деятельности менеджера зародилась в конце прошлого века. Появление специалистов по работе с персоналом, имеющих подготовку в области промышленной социологии и психологии, означало подлинную революцию в традиционных формах кадровой работы. До этого кадровая работа была функцией линейных руководителей различного уровня и ранга, а также работников (и руководителей) кадровых служб, занимающихся учётной, контрольной и распорядительской (администраторской) деятельностью. Возникновение управленческой (штабной) функции, связанной с обеспечением должного уровня кадрового потенциала организации, существенным образом расширило диапазон задач и повысило значение этого направления менеджмента. Ныне, в более развёрнутых организационных порядках, управление персоналом приобретает статус бизнес-партнёра и даже стратегического партнёра.

В России и по сей день культура формирования и определения круга обязанностей службы управления персоналом остаётся на опасно низком уровне. И в большинстве случаев введение в штатное расписание подразделения службы управления персоналом – это либо дань определённой моде, либо попросту так надо, ибо так есть у наших конкурентов или партнёров. А как правильно использовать дополнительный человеческий ресурс мы уж как-нибудь разберёмся. И в итоге такой мощный ресурсный потенциал, призванный повысить эффективность деятельности организации и оказать существенное влияние на результативность (производительность) деятельности становится «подразделением на побегушках», либо организатором корпоративных посиделок.

Для общего понимания следует обратиться к вопросу развития службы управления персоналом в ретроспективе.

Последние десятилетия XX столетия прошли под знаком самых различных революций – научно-технической, демократической, информационной, сексуальной и т.п. Их кумулятивный эффект британский социальный историк Г. Перкин<sup>1</sup> выразил в профессиональной революции, которая, по его оценке, ведёт к формированию в глобальном масштабе профессионального общества. Это третья социальная революция – после неолитической и индустриальной, имеющая глобальные последствия. Но у этой революции наряду с экстенсивными параметрами можно выделить и интенсивные, связанные с глубокими структурными изменениями в способах профессиональной деятельности и мышления, а также формах её социальной организации. Он же предлагает выделить три профессиональные революции в истории Нового времени.

### **Первая профессиональная революция**

Это появление свободных профессий, которые существуют не в привычных сословных мирах, где складывались традиционные профессии. Их питательная среда – индивидуальная (частная) собственность, возможность свободно продавать свой труд, свои услуги, полное распоряжение произведённым продуктом. И способ их организации – не сословия, а профессиональные сообщества. Свободные профессионалы – это люди, которые сознательно выращивают свой собственный потенциал как человеческий и социальный капитал, и их задача состоит в том, чтобы содействовать и помогать в преумножении капиталов других.

Именно эти люди являлись ферментом начавшегося процесса модернизации. Попытка каким-либо образом организовать для себя общественное устройство приводила, как правило, к далеко идущим политическим преобразованиям. Вся эпоха Просвещения связана с созда-

---

<sup>1</sup> Perkin G. The third revolution: Professional society in international perspective. L., 1996.

нием идеологии организации сообществ как свободного объединения людей свободных профессий. Это первая профессиональная революция, и она своим продуктом имеет Просвещение и первые буржуазные революции как социальные катаклизмы, которые должны были приспособить традиционные цивилизации к процессу модернизации.

В традиционном католицизме священник и есть профессионал, но только он жил в мире сословий. Реформация – попытка освободиться от папского диктата. Реформаторы – люди, которые бросают своё сословие и создают церковь как сообщество. С этой точки зрения реформация есть выражение в религиозном мире первой профессиональной революции. 1517 год – рубеж, с которого она начинается. Католическая церковь, которая была архетипом традиционных профессий на Западе, испытывает тяжёлый кризис, завершающийся расколом, и этот реформационный импульс приводит к тому, что секуляризация<sup>2</sup> становится основным процессом в первой профессиональной революции. В результате появляются свободомыслящие просветители. Сакральное знание становится предметом практического освоения каждым, кто готов посвятить себя служению той истине, которая открывается неопиту, приобщившемуся к Библии, переведённой на родной для него язык. Десакрализация знания открывает дорогу его технологическим применениям.

### **Вторая профессиональная революция**

Вторая революция инициирована промышленным переворотом и зарождением жёстко специализированного массового серийного производства. Появляется вторая волна профессионалов, затем следует и вторая профессиональная революция – это формирование массовых профессий. Происходит возвращение к традиционным бюрократизированным, пирамидальным организациям, которые позволяют удерживать массовые профессии в рамках иерархических систем воспроизводства деятельности. Ключевым социокультурным процессом второй профессиональной революции оказывается процесс стандартизации.

Если для профессионалов первой волны формой социальной самоорганизации стало сообщество профессионалов, то для второй волны – профессиональные союзы. Есть горизонтальные и вертикальные профсоюзы. Вертикальные профсоюзы организованы по принципу производственной корпорации, членами его являются люди, работающие в этой корпорации (организации). Люди объединяются по принципу свободной ассоциации в горизонтальные профсоюзы, поскольку занимаются функционально одной и той же профессиональной деятельностью, а не потому, что работают в одной и той же корпорации (организации). Это различие профессиональных союзов достаточно чётко проводит границу между двумя системами модернизации: социалистической и капиталистической.

С этой точки зрения свободные профессионалы, представители первой волны, просто встраиваются в мегамашинные образования в качестве специалистов, менеджеров или изобретателей, проектировщиков этих мегамашин. Наряду с этим создаются система воспроизводства и система образования (60 – 70-е гг. XIX в.), нацеленные на подготовку людей массовых профессий. Основной антагонизм – между представителями массовых профессий и людьми, которые либо традиционно, либо как представители свободных профессий олицетворяют собой «верхи». Это основной конфликт между идеологиями двух профессиональных революций – либеральной и социалистической, который привёл к социальным катаклизмам XIX – XX веков.

Дилемму можно сформулировать следующим образом. Либо реализуется социалистический вариант, когда лидеры массовых профессий приходят к власти и пытаются в интересах массовых профессий построить социалистическую цивилизацию, рационализировав систему перераспределения на принципах социальной справедливости. Либо социальный мир выстраивается таким образом, что представители массовых профессий интегрируются в его иерархи-

---

<sup>2</sup> **Секуляризация** (от позднелат. "мирской, светский") – десакрализация – процесс уменьшения влияния религии на реализацию общественных и частных отношений, потеря религией своих позиций в культуре и обществе.

ческую, жёстко организованную структуру, где каждый знает своё место – хозяина или исполнителя его воли. История XIX – XX веков – это история противостояния этих двух социальных проектов современной цивилизации.

### **Третья профессиональная революция**

Третья профессиональная революция, которую мы переживаем, начинается в 70-е годы прошлого столетия, в эпоху глобальной неопределённости. 1968 – 1973 годы – это время окончательного крушения надежд левых, а, значит, и попыток пойти альтернативным модернистским путём. То, что Советский Союз не пошёл по пути модернизации, а остался на позициях первой половины XX в., с самого начала предопределило его печальный исход.

Содержание третьей профессиональной революции может быть символическим образом выражено так: традиционные организации – массовые профессии «внизу», а свободные профессионалы «наверху»; пирамида, которая основанием обращена вниз. Переживаемая революция – это переворачивание пирамиды. Наверх её могут попадать люди, которые являются транспрофессионалами. Они должны быть готовы свободно, за счёт своего мышления и способов организации своей деятельности, работать в различных профессиональных средах. Для них неважно положение в той или иной организационной структуре. Они могут свободно входить в эти организационные структуры и покидать их, создавая для решения какой-либо комплексной проблемы адекватные формы организации. Комплексование методов, средств, способов мышления и деятельности под конкретную проблемную ситуацию, не имеющую стандартных вариантов решения, – такова специфика транспрофессиональной работы. При этом необходимо учитывать многообразные и весьма противоречивые интересы различных людей, социальных групп, в том числе и присутствующих в данной проблемной ситуации виртуально (например, ещё не родившиеся будущие поколения). И брать моральную ответственность за предлагаемые варианты решения и их реализацию. Поэтому ключевой процесс для третьей профессиональной революции – процесс «кастомизации» (от англ. customization) – ожидаемый результат проектируется совместно с заказчиком, обязательно учитывая его граничные условия. Но это означает, что транс профессионал должен быть готов выполнять функции предпринимателя и менеджера, а не только быть многосторонним техническим специалистом, способным осуществлять трансдисциплинарный синтез знаний.

Сейчас выкристаллизовывается третья форма социальной организации современных профессионалов, которая называется сетью профессионалов. Интернет – техническая инфраструктура или техническая полисистема, которая позволяет реализовывать третью профессиональную революцию. Её содержание – появление этих новых суперэлит транспрофессионалов, которые живут и работают в этих сетях. Как они работают? Они работают командой. Для комплексных задач, под уникальную подчас проблему собираются люди, имеющие соответствующие знания, способы мышления и организации.

Принцип концентрации в одной взятой точке многодисциплинарного комплекса и есть основание для того, чтобы переходить к транспрофессиональному образу жизни и работы, осуществлять формирование транспрофессиональных команд и решать комплексные проблемы. Этим отличаются транспрофессионалы от традиционных профессионалов свободных или массовых профессий. У представителей последних профессий очень жёсткая специализация и ограниченная ответственность. Если у людей массовых профессий она привязана к определённому месту и определённой функции, то у людей свободных профессий она привязана к их специальности.

С этой точки зрения ни первый, ни второй тип профессионалов в этой новой профессиональной среде работать не могут. Их надо адаптировать. Поэтому ключевая проблема третьей профессиональной революции – профессиональная ресоциализация. Именно эту проблему, создавая разнообразные формы внутренней и внешней подготовки и переподготовки персонала, привлечения через профессиональные сети недостающих специалистов, менеджеры по

персоналу должны решать, формируя разнообразные команды – от виртуальных до кросс-дисциплинарных и многофункциональных.

На сегодняшнем этапе развития общества и экономики, менеджер становится весьма универсальным понятием. Основное предназначение менеджера как руководителя любого подразделения – это достижение поставленных перед ним целей и выполнение возложенных на него функций. Для успешного осуществления деятельности ему предоставляются некие ресурсы или возможность самому подобрать необходимые ресурсы. И на сегодняшний день наиболее успешным становится тот менеджер, который обладает как минимум двумя компетенциями:

– навыки эффективного делового общения с коллегами (эффективно выстроить взаимодействие), подчинёнными (грамотно расставить приоритеты и распределить функционал) и начальниками (уметь договориться, при необходимости отстоять свою точку зрения, найти правильное решение для любой ситуации);

– точное знание компетенций, которые ему необходимы для достижения результата (причём не ему лично, а в его подчинении).

Именно такой менеджер будет максимально успешен в любой сфере деятельности: сегодня в металлургической промышленности, а завтра в фармацевтике.

Итак.

**Основная цель управления персоналом организации** – своевременное обеспечение бизнеса персоналом, соответствующим стратегии и решаемым организацией текущим задачам, как по совокупности знаний, умений и навыков, так и по численности, способным максимально эффективно решать поставленные бизнесом задачи.

**Новая миссия менеджера по персоналу в современных условиях** – находить и выращивать транспрофессионалов, формировать из них разнопрофильные команды и обеспечивать успешное решение ими комплексных задач, ведущих к высокой результативности, с показателем эффективности не ниже 0,7.

Может ли подобные задачи решать менеджер по персоналу сам, не будучи транспрофессионалом? Вероятно, это будет очень сложно.

Поэтому **первоочередная задача менеджера по персоналу** – это усвоение форм организации совместно-творческой деятельности.

# ГЛАВА 1 РОЛЬ, МЕСТО И ФУНКЦИИ СЛУЖБЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНИЗАЦИИ

## 1. С чего начать?

Вы получили хорошую работу. Вас пригласили в компанию менеджером, а, возможно, сразу директором по управлению персоналом. И вы, преисполнившись гордости, имея в голове неисчерпаемый институтский багаж знаний и очень хорошо, если ещё и опыт работы. И Вы прибыли в свой первый рабочий день в офис.

А дальше что?

Хорошо, если руководитель компании грамотный управленец и все процессы чётко регламентированы и описаны, имеются достаточно ясные и понятные инструкции, описывающие алгоритмы работы, цели, ценности и задачи по каждой должности. Превосходно, если руководитель нашёл в своём плотном графике время на введение вас в должность и ознакомил с условиями и задачами вашей работы. А если вы попали в компанию, которая во главу угла ставит исключительно финансовые показатели, направленные на извлечение максимальной прибыли. В компанию, в которой ни разу не упоминались такие простые концепции управления как: «Стратегическое управление»; или «Управление по целям»; или «Сбалансированная система показателей». И всё, что вам может сказать директор компании, так это: «Я хочу, чтобы всё работало! Я хочу, чтобы работал персонал. И мне крайне нужны мотивированные сотрудники!».

Как быть?

Давайте с вами разбираться.

Здесь хотелось бы сразу сделать несколько разграничений.

### **Первое.**

Нужно совершенно правильно и чётко понимать, что, абсолютно при любом подходе к управлению компанией, персонал для руководителя – это ресурс и только ресурс. Как, например, оборудование, финансы, складские и производственные помещения, компьютерный парк в офисном помещении, скрепки на директорском столе, бумага в лотке принтера, которая всегда должна быть и никогда не заканчиваться, и прочее, необходимое для правильной работы организации. Вот только это крайне сложный и уникальный ресурс.

### **Второе.**

Ни один руководитель не может и не должен скатываться до каждой отдельной составляющей данного ресурса, именуемой сотрудник или человек. У управленца совершенно другие задачи. Руководитель подразделения нужен для того, чтобы вверенное ему подразделение достигало поставленные перед ним цели и решало те задачи, которые ему вменены согласно функционала, и нельзя допускать перекоса интересов или «переползания миссии».

### **Третье.**

Для правильной «настройки» данного ресурса есть специальная служба – служба управления персоналом. Как с холодильником, например. Его основное предназначение – это сохранение продуктов, а наша задача – правильно использовать данную полезную для нашего быта опцию. В случае если у нас испортился холодильник, то мы вызываем специально подготовленного человека – мастера, который уже и устраняет неисправности или выдаёт нам совершенно чёткие рекомендации по дальнейшим нашим действиям. В данном случае мы выступаем руководителями холодильника.

**Итак, с чего же все-таки начать?**

Самое главное, разобраться со следующими составляющими:

– *стадия развития организации* (данная составляющая откладывает отпечаток на применение концепции управления персоналом);

– *принятый в организации стиль управления* (данная составляющая определяет основу формирования подхода к управлению персоналом и ложится в фундамент кадровой политики);

– *определиться с направленностью деятельности* организации (это даст нам чёткое понимание того, кто является «Заказчиком» для службы управления персоналом, и выступит регулятором целеполагания и определения задач деятельности службы управления персоналом, равно как и выработки критериев оценки эффективности деятельности);

– после того, как нам стали понятны вышеизложенные составляющие, нужно чётко *определиться с местом службы управления персоналом в организационной структуре компании* (это позволит нам очертить функциональный круг обязанностей и полномочий сотрудников службы управления персоналом и при необходимости мотивировать изменение статуса).

Теперь по порядку.

## 2. Роль службы управления персоналом в организации

Что затрагивает деятельность службы управления персоналом

### Роль HR-службы в организации



#### HR-инициатор:

Внешние предпосылки



Рынок труда



Имидж компании

Внутренние предпосылки



Текущая кадров



Индекс удовлетворённости работников



Возврат на инвестиции от вложений на человеческий капитал

Основной объект взаимодействия – ТОП-менеджмент компании.

#### HR-организатор:

– оценка компетентности компании;

– определение тактики формирования политики управления компанией;

– формирование команды в стратегической перспективе.

Основной объект взаимодействия – ТОП-менеджмент компании и частично персонал.

#### HR-проводник:

- осуществление мероприятий, направленных на усиление вовлеченности персонала и менеджмента в дела компании;
- обеспечение открытости информации и информированности сотрудников;
- внутренний PR результатов;
- мониторинг социального климата;
- управление рисками в области персонала.

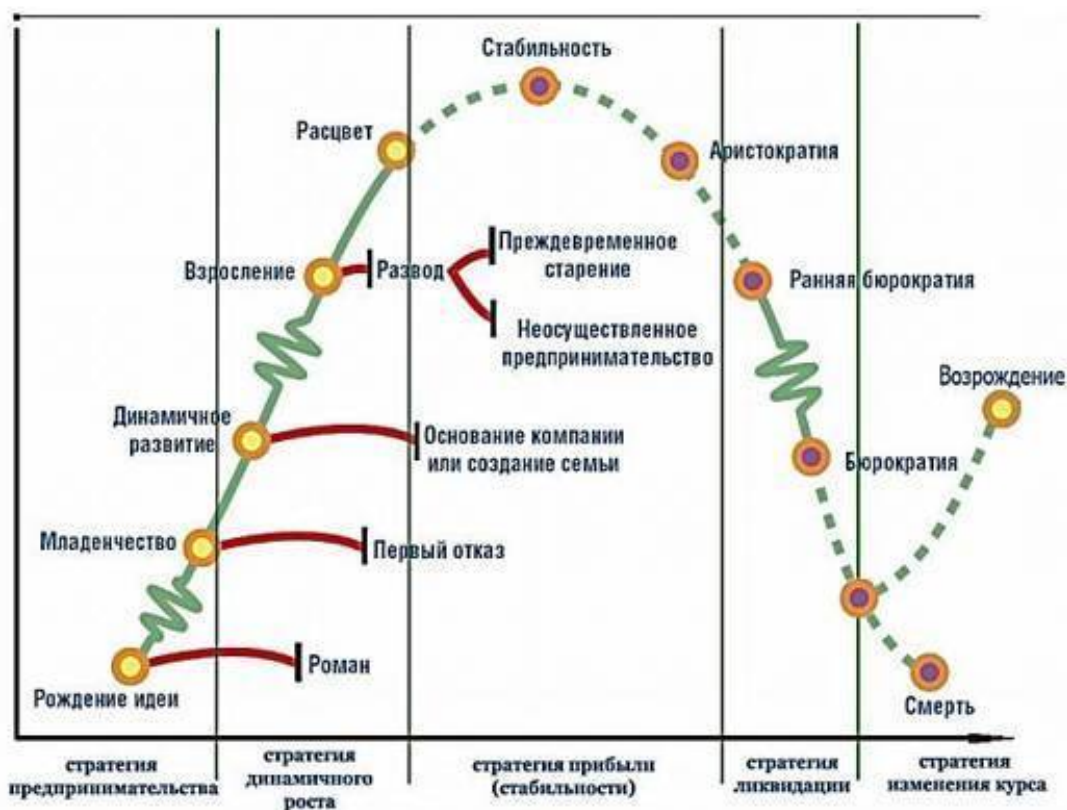
Объекты взаимодействия – ТОП-менеджмент и персонал компании в равной мере.

**HR-администратор:**

- создание политик, процедур и регламентов;
- постоянно действующая развивающая обратная связь.

Основной объект воздействия – персонал компании.

Стадии развития организации – Жизненный цикл организации с наложением стратегий



### 3. Инструменты управления

За всю историю существования человечество выработало всего три инструмента управления:

- **иерархия** – организация, где основное средство воздействия – отношение власти-подчинения, давление на человека сверху с помощью принуждения, контроля над распределением материальных благ и т.п.;
- **культура** – это созданные и признаваемые обществом, организацией, группой ценности, социальные нормы, установки, шаблоны поведения, ритуалы, которые заставляют человека вести себя так, а не иначе;
- **рынок** – сеть равноправных отношений по горизонтали, основанных на купле-продаже продукции и услуг, отношениях собственности, равновесии интересов продавца и покупателя.

*Теперь давайте начнём складывать пазлы в общую картину деятельности службы управления персоналом.*

#### **ПАЗЛ 1 – Концепции управления персоналом**

Концепция управления – обобщённое представление (необязательно декларируемое) о месте человека в организации.

На сегодняшний день есть возможность использовать четыре концепции:

- 1) использование трудовых ресурсов;
- 2) управление персоналом;
- 3) управление человеческими ресурсами;
- 4) управление человеком.

Что под этими концепциями мы подразумеваем?

**1. Использование трудовых ресурсов** (labour resources use) с конца XIX в. до 60-х гг. XX в. Вместо человека в производстве рассматривалась лишь его функция – труд, измеряемый затратами рабочего времени и зарплатой. На Западе эта концепция нашла отражение в марксизме и тейлоризме, а в СССР – в эксплуатации труда государством.

**2. Управление персоналом** (personnel management). Научной основой этой концепции, развивавшейся с 30-х гг., была теория бюрократических организаций, когда человек рассматривался через формальную роль – должность, а управление осуществлялось через административные механизмы (принципы, методы, полномочия, функции).

**3. Управление человеческими ресурсами** (human resource management). Человек стал рассматриваться не как должность (элемент структуры), а как невозобновляемый ресурс – элемент социальной организации в единстве трёх основных компонентов (трудовой функции, социальных отношений, состояния работника). В российской практике эта концепция используется фрагментарно более 30 лет и в годы перестройки получила распространение в «активизации человеческого фактора».

**4. Управление человеком** (human being management). В соответствии с этой концепцией человек – главный субъект организации и особый объект управления, который не может рассматриваться как ресурс. Исходя из желаний и способностей человека должны строиться стратегия и структура организации. Основоположниками данной концепции считаются лидеры японского менеджмента К. Мацусита, А. Морита. Однако она тесно связана с концепцией всестороннего развития личности, созданной российскими философами (Л.А. Зеленев и др.).

Как правило, концепция управления персоналом тесно сочетается с подходами к управлению им.

#### **ПАЗЛ 2 – Подходы к управлению персоналом**

Экономический подход

Ведущее место занимает техническая (в общем случае инструментальная, т.е. направленная на овладение трудовыми приёмами), а не управленческая подготовка людей на предприятии.

Организация здесь означает упорядоченность отношений между ясно очерченными частями целого, имеющими определённый порядок.

В сущности, организация – это набор механических отношений, и действовать она должна подобно механизму: алгоритмизированно, эффективно, надёжно и предсказуемо.

*Основные принципы концепции использования трудовых ресурсов*

1) обеспечение единства руководства – подчинённые получают приказы только от одного начальника;

2) соблюдение строгой управленческой вертикали – цепь управления от начальника к подчинённому спускается сверху вниз по всей организации и используется как канал для коммуникации и принятия решения;

3) фиксирование необходимого и достаточного объёма контроля – число людей, подчинённых одному начальнику, должно быть таким, чтобы это не создавало проблемы для коммуникации и координации;

4) соблюдение чёткого разделения штабной и линейной структур организации – штабной персонал, отвечая за содержание деятельности, ни при каких обстоятельствах не может осуществлять властных полномочий, которыми наделены линейные руководители;

5) достижение баланса между властью и ответственностью – бессмысленно делать кого-либо ответственным за какую-либо работу, если ему не даны соответствующие полномочия;

6) обеспечение дисциплины – подчинение, дополнительность, энергия и проявление внешних знаков уважения должны осуществляться в соответствии с принятыми правилами и обычаями;

7) достижение подчинения индивидуальных интересов общему делу с помощью твёрдости, личного примера, честных соглашений и постоянного контроля;

8) обеспечение равенства на каждом уровне организации, основанного на доброжелательности и справедливости, чтобы вдохновить персонал к эффективному исполнению своих обязанностей; заслуженное вознаграждение, повышающее моральное состояние, но не ведущее к переоплате или перемотивированию.

*Условия эффективности и особые затруднения в рамках экономического подхода*

<b>Условия эффективности</b>	<b>Особые затруднения</b>
Чёткая задача для исполнения	Сложность адаптации к меняющимся условиям
Среда достаточно стабильна	Неповоротливая бюрократическая надстройка (строгая заданность и иерархичность управленческой структуры, затрудняющая принятие креативных и самостоятельных решений исполнителями при изменении ситуации)
Производство одного и того же продукта	Если интересы работников возьмут верх над целями организации, возможны нежелательные последствия (поскольку мотивация персонала сводится исключительно к внешнему стимулированию, то даже незначительных изменений в схеме стимулирования достаточно для непредсказуемых последствий)
Человек согласен быть деталью машины и ведёт себя как запланировано	Дегуманизирующее воздействие на работников (использование ограниченных возможностей персонала может быть эффективным при низкоквалифицированном труде)

#### Органический подход

В рамках органической парадигмы последовательно сложились:

- 1) концепция управления персоналом и
- 2) концепция управления человеческими ресурсами.

ОРГАНИЗАЦИЯ стала восприниматься как живая система, существующая в окружающей среде.

Принципы структурирования организации:

- Храните целое организации в каждой её части (в подразделении и вплоть до каждого работника).
- Создавайте множественные связи между частями организации (причём избыточные).
- Развивайте одновременно и специализацию персонала, и его универсализацию (не забывая о том, насколько все должны знать и уметь делать все).
- Создавайте условия для самоорганизации каждого работника и коллектива в целом.

*Условия эффективности и особые затруднения в рамках органического подхода*

Условия эффективности	Особые затруднения
Чёткая задача для исполнения	Сложность адаптации к меняющимся условиям
Среда достаточно стабильна	Неповоротливая бюрократическая надстройка (строгая заданность и иерархичность управленческой структуры, затрудняющая принятие креативных и самостоятельных решений исполнителями при изменении ситуации)
Производство одного и того же продукта	Если интересы работников возьмут верх над целями организации, возможны нежелательные последствия (поскольку мотивация персонала сводится исключительно к внешнему стимулированию, то даже незначительных изменений в схеме стимулирования достаточно для непредсказуемых последствий)
Человек согласен быть деталью машины и ведёт себя как запланировано	Дегуманизирующее воздействие на работников (использование ограниченных возможностей персонала может быть эффективным при низкоквалифицированном труде)

*Рекомендации, существенные с точки зрения повышения эффективности управления*

1. Признавая неизбежными ошибки, допускаемые при действии в сложной среде, необходимо поощрять у сотрудников такие качества, как открытость и рефлексивность.

2. Существенно поощрять такие способы анализа, которые признают возможность реализации разных подходов к решению проблем. При этом необходимо инициировать конструктивные конфликты и дискуссии между представителями разных точек зрения. Это часто приводит к переосмыслению целей организации и переформулированию способов их достижения.

3. Важно не допускать того, чтобы структура деятельности непосредственно определяла организационную структуру. Цели и задачи должны не задаваться сверху, а появляться в процессе работы. В планах указываются скорее ограничения (то, чего нужно избегать), чем то, что конкретно нужно сделать.

4. Необходимо подбирать людей, создавать организационные структуры и поддерживать процессы, способствующие реализации этих принципов.

Гуманистический подход

**Организационная культура** – целостное представление о целях и ценностях, присущих организации, специфических принципах поведения и способах реагирования.

Культура может рассматриваться как процесс создания реальности, которая позволяет людям видеть и понимать события, действия, ситуации определённым образом и придавать смысл и значение своему собственному поведению. Кажется, что вся жизнь человека определяется писаными и особенно неписаными правилами. Однако на самом деле обычно правила

являются лишь средством, а основное действие разворачивается лишь в момент выбора: какое из правил применять в данном случае.

*Позитивная роль гуманистического подхода*

1. Культурологический взгляд на организацию снабжает управленцев связной системой понятий, с помощью которых они могут сделать свой повседневный опыт постижимым.

2. Представление об организации как культурном феномене позволяет понять, каким образом, через какие символы и смыслы осуществляется совместная деятельность людей в организационной среде. Если экономический и организационный подходы подчёркивают структурную сторону организации, то организационно-культурный показывает, как можно создавать организационную действительность и влиять на неё через язык, нормы, фольклор, церемонии и т.д.

3. Гуманистический подход позволяет также реинтерпретировать характер отношений организации с окружающей средой и том направлении, что организации способны не только адаптироваться, но и изменять своё окружение, основываясь на собственном представлении о себе и своей миссии. Разработка стратегии организации может превратиться в активное построение и преобразование окружающей реальности.

4. В рамках гуманистического подхода возникает понимание, что эффективное организационное развитие – это не только изменение структур, технологий и навыков, но и изменение ценностей, которые лежат в основе совместной деятельности людей.

В специальной литературе можно встретиться с тем, что одни авторы в качестве подсистем выделяют техническую, административную (управленческую) и человеческую, или лично-культурную, подсистемы. Другие в управлении производством (предприятием) выделяют две части: управление деятельностью и управление персоналом.

Управление деятельностью складывается из:

- планирования деятельности;
- постановки производственных задач;
- создания системы измерения производимой работы;
- контроля выполнения заданий.

Управление персоналом включает в себя:

- обеспечение сотрудничества между всеми членами трудового коллектива;
- кадровую политику;
- обучение;
- информирование;

мотивацию работников и другие важные составные части работы руководителя как менеджера.

*Сводная сравнительная характеристика подходов к управлению персоналом*

Подход	Метафора	Концепция управления персоналом	Основные задачи управления персоналом
<u>Экономический</u>	Механизм	Использование человеческих ресурсов	Отбор способных работников, стимулирование, нормирование труда
<u>Органический</u>	Личность	Управление персоналом	Изучение специфики потребностей, разработка различных программ, ориентированных на разные уровни потребностей (физиологический, потребность в безопасности, потребность в общении, потребности в получении профессионального признания, потребность в самореализации)
	Мозг	Управление человеческими ресурсами	Обучение персонала — углубление как специализации, так и универсализации, создание условий для максимальной самоорганизации сотрудников
<u>Гуманистический</u>	Культура	Управление человеком	Адаптация, развитие культуры организации — задание ценностей, формирование правил и норм, символизация

В системе мер реализации экономической реформы особое значение придаётся повышению уровня работы с кадрами, постановке этой работы на прочный научный фундамент, использованию накопленного в течение многих лет отечественного и зарубежного опыта.

Одной из важнейших проблем на современном этапе развития экономики большинства стран мира является проблема в области работы с персоналом. При всём многообразии существующих подходов к этой проблеме в различных промышленно развитых странах основными наиболее общими тенденциями являются следующие:

- формализация методов и процедур отбора кадров;
- разработка научных критериев их оценки;
- научный подход к анализу потребностей в управленческом персонале;
- выдвижение молодых и перспективных работников;
- повышение обоснованности кадровых решений и расширение их гласности;
- системная увязка хозяйственных и государственных решений с основными элементами кадровой политики.

Главный потенциал предприятия заключён в кадрах. Какие бы прекрасные идеи, новейшие технологии, самые благоприятные внешние условия не существовали, без хорошо подготовленного персонала высокой активности добиться невозможно. Именно люди делают работу, подают идеи и позволяют предприятию существовать.

Без людей не может быть организации, без квалифицированных кадров ни одна организация не сможет достигнуть своих целей. Управление персоналом связано с людьми и их отношениями внутри предприятия (организации). Оно применимо не только к сферам материального производства, но и ко всем видам занятости.

Сегодня основными факторами конкурентоспособности стали обеспеченность рабочей силой, степень её мотивации, организационные структуры и формы работы, определяющие эффективность использования персонала.

Успехи ведущих западных фирм в обеспечении высокого качества продукции, её быстрого обновления, снижении издержек производства и интеграции усилий персонала связаны с тем, что в них созданы высокоэффективные системы руководства персоналом. Поражает и число программ, ориентированных на человека, и частота, с которой они пересматриваются и обновляются. Разработка программ базируется на комплексном, взаимосвязанном изучении личных характеристик работников, внешних и внутренних условий работы фирмы и необходимых организационных действий, нацеленных в конечном счёте на эффективную деятельность фирмы в целом. Разнообразные внешние факторы (объединения работников в профсоюзы, правительственные предписания и действия конкурентов) оказывают весьма сильное воздействие на кадровую работу руководства фирм. Большое значение для эффективной кадровой политики имеет анализ характеристик рынка рабочей силы. Внутрипроизводственные особенности предприятия, организации либо фирмы, такие, как поставленные цели развития фирмы, тенденции её управленческого стиля, конкретный характер решаемых ею задач, специфика рабочих коллективов и другие также должны приниматься в расчёт для обеспечения эффективности кадровой политики.

Все эти общие тенденции должны учитываться в отечественной практике управления производством при становлении рыночной экономики.

### **ПАЗЛ 3 – Положение службы управления персоналом в структуре организации**

В зависимости от занимаемого места в структуре организации служба управления персоналом может занимать одно из следующих мест:

- Стратегический партнёр
- Бизнес-партнёр
-

Кадровый консалтинг



Отдел кадров



### Стратегический партнёр

*Структурное положение службы управления персоналом как стратегического партнёра*



В качестве стратегического партнёра занимается организационным планированием, аналитикой и отчётностью, обучением и развитием, компенсациями и льготами, корпоративной культурой. Все это составляет HR-стратегию, направленную на повышение эффективности управления персоналом.

При этом все решения относительно оперативной или предстоящей стратегической деятельности компании, затрагивающие непосредственно персонал, прежде всего, согласуются со службой управления персоналом. Во главе угла деятельности находится человек.

*Область применения службы управления персоналом как стратегического партнёра*



### Бизнес-партнёр

*Структурное положение службы управления персоналом как бизнес-партнёра*



В данном случае служба управления персоналом – самостоятельное структурное подразделение с собственным бюджетом и планом работ в краткосрочной и долгосрочной перспективе.

Как бизнес партнёр HR-служба осуществляет взаимодействие как с внутренними клиентами – бизнес-подразделениями, так и с центром разработки политик и процедур, воздействуя через него на блок административной поддержки.

*Область применения службы управления персоналом как бизнес-партнёра*



### Кадровый консалтинг

*Структурное положение службы управления персоналом как консалтингового подразделения*



В данном случае от службы управления персоналом никто не ожидает самостоятельного принятия решений, связанных с деятельностью сотрудников. На службу управления персоналом возлагаются функции консультационного подразделения, с выдачей рекомендаций по коррекции оперативного или стратегического управления.

*Область применения службы управления персоналом как подразделения кадрового консалтинга*



## Отдел кадров

*Структурное положение службы управления персоналом как отдела кадров*



Основные задачи деятельности отдела кадров сводятся к отбору, расстановке, учёту и сопровождению персонала в ходе его трудовой деятельности в компании.

Работники службы управления персоналом, в зависимости от направления деятельности, должны знать основы экономики, социологии и психологии труда; законодательные и нормативные правовые акты, методические материалы, касающиеся вопросов труда и социального развития; о возможности использования передового отечественного и зарубежного опыта в области управления персоналом; конъюнктуру рынка рабочей силы и образовательных услуг; цели, стратегию развития и бизнес-план организации; основы технологии производства; экономику и организацию производства; особенности структуры организации; методику планирования и прогнозирования потребности в персонале; методы анализа количественного и качественного состава работающих; систему стандартов по труду, трудовых и социальных нормативов; порядок разработки и заключения трудовых договоров, коллективных договоров, правил внутреннего трудового поведения и регулирования трудовых споров; методы оценки работников и результатов их труда; формы и системы оплаты труда, его стимулирования; правила и нормы охраны труда; формы и методы обучения и повышения квалификации кадров; основы производственной педагогики; этику делового общения; основы организации делопроизводства; стандарты и унифицированные формы кадровой документации; методы обработки информации с применением современных технических средств, коммуникаций и связи, вычислительной техники.

Основная цель службы управления персоналом – постоянные инновации в эффективности управления персоналом через обеспечение всех структурных подразделений организации в каждый отдельный период времени необходимым количеством работников нужной квалификации, мотивированных на высокопроизводительный труд, их закрепление на рабочих местах, согласование взаимодействия сотрудников и подразделений и дальнейшее всестороннее развитие.

Для достижения целостности отображения ситуации нельзя рассматривать инновацию изолированно, необходимо искать пути поддержки одного практического действия другими действиями, определить общие требования, которые можно удовлетворить инициативами в различных областях практики управления персоналом при условии, что они могут быть связаны между собой. В таблице ниже приводятся несколько примеров, как это можно выполнить.

*Общие элементы направлений стратегии эффективности управления персоналом*

Общая стратегия управления персоналом	Стратегия управления персоналом		
	Обеспечение ресурсами	Развитие персонала	Вознаграждение
Повышение эффективности	Привлечение кадров на основе компетентности; центры оценки	Обучение на основе компетентности; центры развития	Повышение эффективности
Расширение базы умений и навыков	Определение потребностей в развитии умений и навыков кандидатов	Анализ навыков; специализированное обучение согласно выявленным потребностям; описание умений и навыков	Оплата на основе умений и навыков
Обеспечение компетенции и развития карьеры	Разработка матрицы и профиля компетенции; определение уровней компетентности и потенциала посредством процесса управления эффективностью	Использование элементов управления эффективностью и планов развития персонала в качестве основы для определения и удовлетворения потребностей обучения; установление широких рамок развития карьеры для выявления путей их развития; определение карьерной лестницы в родственных должностях, выраженное в терминах компетенции	Разработка структуры широких рамок или родственных должностей, выраженных в терминах компетенции, четко указывающих на «целевые точки»; требования компетентности в различных ролях внутри или за пределами родственных должностей; составление системы оплаты развития карьеры для продвижения через границы

## **Выводы по главе:**

Задача первой главы состояла в том, чтобы разобраться с возможными ролями, функционалом и положением службы управления персоналом с соответствующими положению и месту службы управления персоналом подходами в управлении. Как правило, место службы управления персоналом в структуре организации дополнительно определяется и этапом развития самой компании. Когда компания находится на этапе развития, то за принятие абсолютно всех решений несёт ответственность генеральный директор, который часто является владельцем или совладельцем бизнеса. При таком положении дел необходимость в расширенной структуре управления персоналом не наблюдается, поэтому для эффективного управления достаточно ограничиться простыми функциями подбора и расстановки персонала и кадрового учёта. Следовательно, в структуре организации достаточно простого отдела кадров. По мере роста компании усложняются функционал и система взаимодействия. Следовательно, усложняется процесс принятия правильного решения, что требует более взвешенного подхода к кадровой работе и дополнительной управленческой информации. Здесь уже возникает потребность в подразделении кадрового консалтинга. И так далее...

Для общего понимания взаимозависимости функционала деятельности службы управления персоналом от положения в структуре организации предлагаю воспользоваться таблицей:

Наименование органа управления персоналом	Положение службы	Подход	Метафора	Концепция управления персоналом	Основные задачи управления персоналом
Отдел кадров	Отдел кадров	Экономический	Механизм	Использование человеческих ресурсов	Отбор способных работников, стимулирование, нормирование труда
Отдел управления персоналом	Кадровый консалтинг	Органический	Личность	Управление персоналом	Изучение специфики потребностей, разработка различных программ, ориентированных на разные уровни потребностей (физиологический, потребность в безопасности, потребность в общении, потребности в получении профессионального признания, потребность в самореализации)
Служба управления персоналом	Бизнес-партнёр		Мозг	Управление человеческими ресурсами	Обучение персонала — углубление как специализации, так и универсализации, создание условий для максимальной самоорганизации сотрудников
Дирекция (департамент) управления персоналом	Стратегический партнёр	Гуманистический	Культура	Управление человеком	Адаптация, развитие культуры организации — задание ценностей, формирование правил и норм, символизация

## ГЛАВА 2. ОРГАНИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ

### 1. Персонал с позиции руководителей

На сегодняшний день существует явное размытие функционала в деятельности управленцев. Ведя курсы MBA и HR в институте дополнительного профессионального образования РУДН, МГУ им. Ломоносова и в РАНХ и ГС при Президенте РФ, я часто сталкиваюсь с вопросами разграничения функций в деятельности руководителей. Поэтому хотел бы предложить вашему вниманию материал, дающий чёткие представления о деятельности и задачах руководителей и HR-специалистов.

В былые времена острословы шутили, что дееспособно та организация, которой не может нанести заметный вред бездарный руководитель высшего эшелона. К сожалению, или к счастью, сегодня этот мудрый афоризм уже устарел, и различие между плохим и хорошим управлением становится все более заметным. Если руководство непрофессионально, организация быстро обанкротится.

Поэтому спросом пользуются сулящие успех методы, техники и инструменты управления. Так называемые теории управления молниеносно сменяют одна другую: то во главу угла ставится клиент, то продукт, то сотрудник. Затем в центр внимания выдвигается командная идея, её сменяет реализация «высоких потенциалов».

Очень часто все это приводит в замешательство практиков, подыскивающих эффективные методы управления. Даже квалифицированные сотрудники при этом могут испытывать затруднения.

*И все-таки, что должен знать руководитель и чем он должен заниматься?*

*Руководитель нужен для того,  
чтобы сотрудники выполняли работу.*

*Мортон Молан,  
британский журналист-экономист*

Перед руководителем стоит множество задач. В числе прочего он должен:

- управлять персоналом, ставить задачи, определять ресурсы и цели или менять их;
- контролировать результаты труда, освобождать от работы, нести ответственность;
- составлять бюджет и управлять им;
- отбирать соискателей на вакантные места;
- принимать решения и нести ответственность за них;
- разрешать конфликты;
- оценивать персонал, поощрять сотрудников или порицать, если те не выполняют свои обязанности;
- согласовывать свои действия с действиями других руководителей;

●  
следить за развитием событий, происходящих за пределами собственного отдела и предприятия, и давать им оценку.

В зависимости от занимаемой должности к перечисленному перечню можно добавить ряд других задач. Так, многие руководители должны проводить переговоры, выполнять представительские функции, заниматься вопросами стратегии в своей сфере деятельности и многим другим. У всей этой деятельности есть один общий знаменатель.

### **Главное – достижение целей, управление работой и сотрудниками**

Все задачи управления нацелены на деятельность других людей. Чаще всего это собственные сотрудники, а иногда и сотрудники других организаций.

Другие люди должны выполнить определённую работу. Обеспечить её выполнение – ключевая задача руководителя. Если помнить об этом, любой руководитель сможет избежать некоторых широко распространённых заблуждений.

### **Заблуждение первое: руководителю нужны обширные специальные знания**

Во многих организациях считают, что руководящую должность может получить сотрудник, который особенно хорошо разбирается в соответствующей области. На первый взгляд, здесь нечего возразить. Специальные знания помогут вам взять на себя задачи управления.

Однако не только и не столько специальные знания определяют квалификацию руководителя. Более важна способность оптимально использовать специальные знания и компетенцию других людей.

#### *Эксперт – классическая ошибка назначения на должность*

Предприятия, приглашающие на руководящие должности отлично зарекомендовавших себя экспертов, часто испытывают глубокое разочарование: эксперт оказывается неспособным решать задачи управления. Его неспособность проявляется тем сильнее, чем более опытным экспертом в данной области знаний он является.

Причина проста: особая компетенция эксперта состоит в его специальных знаниях, а не в эффективном использовании специальных знаний других.

Его всеобъемлющая компетенция проявляется самым наилучшим образом, когда он не берет на себя ответственность руководить другими людьми.

Разумеется, руководитель должен быть компетентным в той области, за которую он отвечает, чтобы подобающим образом дать оценку работе сотрудников. Но при этом он совершенно не обязан быть самым компетентным.

#### *Пример*

*Вы вряд ли найдёте редакцию газеты, которую возглавляет журналист – автор наилучших статей. Создатели «перлов» и лучшие репортёры используют свою компетенцию гораздо полнее, занимаясь непосредственно журналистикой, нежели осуществляя руководство редакцией. В самом деле, некоторые выдающиеся журналисты окажут мало помощи, заняв кресло главного редактора. И наоборот, весьма преуспевающие главные редакторы не всегда обладают ярко выраженным журналистским талантом.*

### **Заблуждение второе: в центре внимания находится человек**

Бытует мнение, что эффективное управление отличается тем, что все вращается вокруг человека, при этом под человеком понимают сотрудника. Однако это утверждение всего лишь миф.

Каждая организация преследует определённую цель, идёт ли речь о заводе, государственном учреждении или какой-либо некоммерческой организации. Руководитель своим трудом способствует выполнению этой цели, какую бы должность он ни занимал.

Успешность работы руководителя определяется размером вклада его и сотрудников в достижение цели организации. Это единственный решающий критерий, а вовсе не степень удовлетворённости сотрудников или комфортности их работы в отделе.

### *Пример*

*Главный врач больницы должен заботиться о том, чтобы обеспечить пациентам оптимальное обслуживание даже за счёт комфорта сотрудников. В долгосрочной перспективе он должен соответствующим образом отреагировать и на недовольство, возникающее среди сотрудников. Но и в этом случае в первую очередь должна решаться задача оптимального обслуживания пациентов.*

### **Человек есть средство. Точка**

Руководителям следует научиться отделять цель от средства. Конечно, необходимо что-то делать для сотрудников. Имеет смысл заботиться о том, чтобы они охотно выполняли свою работу. В таком случае сотрудники будут вносить больший вклад в выполнение задач, стоящих перед ними.

Для этого вполне достаточно помнить о Хоторнском эксперименте на базе «Вестерн Электрик» в Чикаго в 1928-1936 гг., когда оказалось, что наибольшее влияние на производительность труда оказывает фактор благоприятного социально-психологического климата в организации. Тогда же данный эксперимент дал неожиданный «хоторнский эффект». Оказывается, что эффективность деятельности можно ещё повысить за счёт ощущения персоналом «сопричастности» к делу. Сопричастность – это вовлечённость персонала. Это не просто понимание того, что человек делает что-то полезное и значимое для бизнеса. Это, в первую очередь, понимание того, что его дело хоть кому-то важно и нужно.

### *Пример*

*Супруга дома навела идеальный порядок. Всё блестит и сверкает. Ни одной пылинки. Глаз радуется. Если же супруг, вернувшись домой, даже не обратит на труд своей половинки никакого внимания, то ценность этой уборки безусловно резко снизится. И, в следующий раз, супруга уже не будет столь тщательно относиться к уборке. Если же, супруг не оставит труд жены без внимания и обязательно скажет, насколько ему приятно возвращаться в такой уютный и чистый дом и насколько он ценит труд своей половинки, то, в следующий раз, уборка будет ничуть не хуже предыдущего, а даже немножко лучше.*

**Научитесь говорить «спасибо» своим подчинённым, если у вас нет возможностей улучшить карьеру или материальное положение их.**

Повесьте в самом проходном месте организации пробковую доску 1x2 м. Вывесьте на доску основные положения о деятельности компании: стратегические цели, миссия, видение, текущие задачи. Если в компании подобных наработок и планов не существует, то, наверняка, в голове первого лица компании существуют какие-либо идеи по поводу развития организации. Типа: «Наша компания стремится стать миром реализации возможностей каждого, который будет распространять своё влияние не только на нас, но и на наши последующие поколения». Повесьте хотя бы эту информацию. По примеру Генриха Форда прикрепите рядом ящик с названием «Для рацпредложений». И если вы уж настолько скупы, не в пример Форду, то хотя бы просто на всяческих собраниях, совещаниях и при осуществлении внутреннего PR деятельности персонала отмечайте поимённо тех сотрудников, кто старается внести свою лепту в процесс повышения эффективности деятельности организации своими предложениями.

Да, хоть мы и живём в век информационных технологий, но, как показывает практика, далеко не всё можно решить с помощью последних. Корпоративная газета, как и корпоративный журнал, добавляют ценности имиджу организации. Вот только, как правило, в качестве информатора идей руководства они практически не работают. Равно как и корпоративная рассылка. А вот простая пробковая доска, где можно остановиться с коллегами и обсудить идеи руководства, наоборот, работает на ура.

Удовлетворённость сотрудников не самоцель, а средство. Впрочем, не так уж и редко большая удовлетворённость сотрудников скорее вредит, чем стимулирует их. И тогда наступает тот самый момент, когда нужно покончить с этим.

Такой образ действий ни в коем случае не является бесчеловечным. Более того, это основной принцип профессионального управления. Речь идёт не о том, чтобы снять с себя ответственность или отказаться от этических принципов. Следует уяснить только одно: в центре внимания руководителя находится ключевая задача, а не человек.

Руководители-профессионалы идут к своей цели не в одиночку. Напротив, им удаётся направить своих сотрудников на достижение общей цели.

**Заблуждение третье: управлять – значит, мотивировать, мотивировать и мотивировать**

Другой миф об управлении гласит: прежде всего, руководитель должен мотивировать своих сотрудников. Менеджер никуда не годится, если не умеет правильно мотивировать своих подчинённых. Недостаточно, чтобы сотрудники просто выполняли свои задачи. Они должны работать охотно, более того, они должны быть воодушевлены работой.

Прекрасно, если сотрудники полностью отдают себя выполнению рабочих задач.

Только такое понимание управления крайне сомнительно. Приведём четыре причины этого.



Допускается, что у самих сотрудников нет мотивации. Руководитель должен принимать решительные меры, чтобы мотивировать и стимулировать их трудовую активность. Мотивация – управление извне, или, другими словами, манипуляция.



Понимание управления сужается до одного-единственного и не самого существенного аспекта. Профессиональное эффективное управление возможно и без воодушевления сотрудников. Учитывая, что большинство сотрудников, устраиваясь к вам на работу, уже изначально было заинтересовано в деятельности именно у вас.



У усердно работающих сотрудников, как правило, большие ожидания. Если эти ожидания не оправдываются, неизбежно возникает глубокая демотивация.



Если руководитель вдохновил своих сотрудников на выполнение определённой задачи, конкретного проекта, он вряд ли сможете поменять курс или совсем отказаться от задуманного. Гибкость существенно ограничивается.

Конечно, нельзя оспаривать факт, что иногда вполне уместно мотивировать подчинённых, манипулировать их эмоциями и стараться их увлечь. Но этот инструмент можно использовать крайне редко, только если не удаётся обойтись без него. Ставить его в один ряд с понятием управления – опасное упрощение. Гораздо полезнее было бы использовать мотивационную карту сотрудника (приложение 1).

*Подчинённые должны соблюдать дистанцию*

По всем правилам руководитель не гуру и не поп-звезда. И это отнюдь не недостаток. Более того, это значительно облегчает общение, поскольку соблюдение дистанции между руководителем и подчинёнными помогает снять напряжённость во взаимоотношениях.

Общение на профессионально-деловом уровне позволит быть более гибкими и руководителю, и сотрудникам. Не нужно ставить в один ряд личное участие и профессиональные обязательства – на первом месте только выполнение задачи. Это упрощает ситуацию и делает отношения честнее.

Помимо этого, такой подход снижает риск возникновения конфликтных ситуаций, если сотрудников не вполне устраивают личные качества руководителя. В профессиональной деятельности руководителю часто приходится взаимодействовать с людьми, которые находятся не в его «диапазоне волн» и далеко не симпатичны. Речь может идти и об отличных сотрудни-

ках из категории «трудных» людей. Однако на деловом уровне взаимопонимание вполне возможно. Было бы легкомысленно пренебрегать этим преимуществом.

#### *Руководитель решает комплексные задачи*

Если руководитель не должен быть экспертом, не обязан заботиться о человеческом факторе и мотивировании сотрудников, зачем он нужен? Может, стоит от него отказаться? В большинстве случаев, конечно, нет. Руководитель всегда требуется там, где возникают многочисленные задачи, которые невозможно решить без руководства. В современном мире с повсеместным разделением труда количество подобных задач постоянно растёт.

#### *Руководитель управляет компетенциями*

Каждому руководителю приходится решать не одну, а целый комплекс самых разнообразных задач, например: позаботиться о том, чтобы в течение 24 часов ответить на все запросы клиентов, провести уборку помещений во всем здании или накормить тёплым супом всех бездомных города, или выпустить на рынок продукт к определённой дате.

Это комплексные задачи. К их выполнению привлекаются многие люди с разными компетенциями, управлять которыми должен руководитель. Не имеет значения, чьи это компетенции. Это могут быть штатные сотрудники или исполнители, привлечённые со стороны.

Руководитель должен:

- проинформировать работников, какие результаты и к какому сроку они должны получить;

- купить недостающие компетенции или позаботиться о том, чтобы ваши подчинённые имели соответствующую квалификацию;

- следить за ходом дел, в случае возникновения проблем выступать ответственным лицом и принимать соответствующие меры.

Руководитель решает, как идти вперёд и кому какие задачи поручить. Он несёт полную ответственность, так как управляет процессом. При этом рекомендуется наделить определённой степенью ответственности всех участников процесса, т.е. необходимо делегировать часть своей ответственности.

*«Руководитель – человек, который точно знает, что он не сможет сделать сам, и ищет людей, способных выполнить это» (Филипп Розенталь, предприниматель и политик).*

#### **Две ключевые компетенции**

Как показывает опыт, не все способны быть руководителями. Подвести под один знаменатель личные качества успешных руководителей трудно, однако можно выделить две ключевые компетенции:

- успешные руководители умеют общаться с людьми;

- успешные руководители думают, ориентируясь на результат.

Итак, с позиции руководителя – персонал – это ресурс, как складские помещения, как парк автомобилей, как принтер, как скрепки на столе.

А если мы лежим дома на уютном и комфортном диване, глядя в телевизор, по которому идёт наша любимая передача, и вдруг экран меркнет, а звук пропадает. Что же мы делаем? Сначала используем проверенный опытом и годами стандартный инструмент ремонта бытовой техники – собственный кулак. После пары неудачных попыток мы всё-таки обращаемся к специально подготовленным людям, способным в считанные секунды разобраться в причинах нарушения звука и изображения. Они помогают нам настроить наш телевизор должным образом, чтобы мы смогли продолжить просмотр.

Также и в организации. Если по каким-то причинам «телевизор-персонал» даёт сбой, то самый верный способ – это прибегнуть к помощи специально подготовленных людей.

## 2. Управление персоналом как инструмент настройки уникального ресурса.

В системе управления каждой организации существует подсистема управления кадрами и социальным развитием коллектива (ну, по крайней мере, так должно быть).

Управляющие персоналом – это самостоятельная группа профессиональных специалистов-менеджеров, главные цели которых – повышение производственной, творческой отдачи и активности персонала, разработка и реализация программы его развития. Общая численность сотрудников службы управления персоналом составляет примерно 1,0-1,2% от общей численности коллектива. Роль и организационный статус службы управления персоналом во многом определяются уровнем организационного, финансового, потенциального развития организации и позицией её руководства.

**Руководитель кадровой службы должен обладать** многими качествами, быть пунктуальным и методичным, динамичным и настойчивым, общительным, убедительным, справедливым, скромным, строгим, доступным, способным к размышлению, дипломатом, психологом, добрым советчиком, гуманистом, иметь многостороннее образование, обладать интуицией, уметь слушать и внушать доверие.

**Основной задачей управления человеческими ресурсами** является наиболее эффективное использование способностей сотрудников в соответствии с целями предприятия и общества. При этом должно быть обеспечено сохранение здоровья каждого человека и установлено конструктивное сотрудничество между членами коллектива и малыми группами.

Перед службой встаёт **целый ряд задач** по управлению персоналом и обеспечению нормальных условий его работы. Важнейшие из них: социально-психологическая диагностика; анализ и регулирование групповых и личных взаимоотношений руководства и сотрудников; управление производственными и социальными конфликтами и стрессами, информационное обеспечение системы кадрового управления; управление занятостью; оценка и подбор кандидатов на вакантные должности, анализ кадрового потенциала и потребности в персонале; маркетинг кадров; планирование и контроль деловой карьеры; профессиональная и социально-психологическая адаптация работников; управление трудовой мотивацией; правовые вопросы трудовых отношений; психофизиология, эргономика и эстетика труда.

Современная **концепция управления персоналом ориентируется** на возрастающую роль личности работника, знание его мотивационных установок, умение их формировать и направлять в соответствии с задачами, стоящими перед организацией.

## Выводы по главе:

Таким образом, на сегодняшний день мы должны чётко понимать, что основной функцией руководителя является использование персонала как основного ресурса для достижения целей организации.

### **(Люди должны делать правильные вещи)**

Для службы управления персоналом целью является оказание помощи руководителям подразделений в повышении эффективности деятельности сотрудников.

### **(И эти вещи они должны делать правильно)**

Очень важным пунктом в выстраивании системы управления персоналом является осознание направленности управления компанией в целом. Когда мы формируем систему управления персоналом в организации, то не лишним будет обратиться к уже имеющемуся опыту мировой практики. При этом очень важно понять, что вы стремитесь заложить в основу организации. В так называемый скелет или архитектуру, в то, что будет безусловно объединять всех сотрудников. На сегодняшний день сформировались две наиболее ярких «архитектуры»: управление компетенциями или управление корпоративной культурой. Как вы уже, наверное, догадались – это американский (в том числе западный) подход и восточный (японский) подход к построению систем управления. Предлагаю сводную характеристику этих подходов. Вам необходимо подчеркнуть наиболее благоприятный для Вас вариант и подсчитать сумму Ваших выборов в конце. Первым будет стоять Восточный / вторым Западный.

*Сравнительный анализ наиболее распространённых подходов к управлению*

1. Приём на работу:  
В: На условиях пожизненного найма;  
З: На контрактных условиях.
2. Требования, предъявляемые к поступающим на работу:  
В: Соответствие профессиональной подготовки требованиям вакантной должности;  
З: То же самое, с учётом результатов индивидуального тестирования.
3. Тип мышления:  
В: У всех работников сходный тип мышления вследствие одной национальной основы;  
З: Тип мышления различен вследствие многообразных этнических особенностей работников.
4. Доверие к руководству компанией:  
В: Поступление на работу в компанию автоматически означает доверие к её руководству;  
З: Автоматическое доверие руководству компании отсутствует
5. Социальная модель подчинения :  
В: Подчинение начальнику основано на взаимном согласии между ним и подчинённым;  
З: Вынужденное подчинение начальнику, т.к. сопротивление подчинённого может привести к его увольнению.
6. Отношение администрации компании к предложениям и идеям работников  
В: Идеи и предложения работников принимаются администрацией во внимание;  
З: Администрация следит только за строгим соблюдением работником служебных инструкций.
7. Отношение одних работников к функциям других  
В: Уважительное отношение к функциям других работников;  
З: Безразличное отношение к функциям других работников.
8. Жизненная философия  
В: Личные интересы работников не противоречат интересам компании;

З: Придаётся большое значение сохранению собственной независимости и соблюдению собственных интересов.

9. Классовое сознание работников:

В: Классовое сознание работников не имеет чёткого выражения;

З: Классовое сознание работников чётко выражено.

10. Статус работников:

В: Статус работника формируется по принципу «все сидят в одной лодке»;

З: Статус работников неустойчив: их часто увольняют, аналогично тому, как списывают устаревшее оборудование.

11. Повышение производственной квалификации работников:

В: Вопросы повышения производственной квалификации решаются руководством компании. Уровень зарплаты зависит в большей степени от стажа работы;

З: Работники повышают производственную квалификацию, используя собственные возможности. Чем выше квалификация, тем выше уровень заработной платы.

12. Текучесть кадров:

В: Низкая;

З: Высокая.

13. Возможность поддержания технического уровня предприятия:

В: Технический уровень предприятия поддерживается относительно легко вследствие стабильности персонала;

З: Поддержание технического уровня предприятия затруднено вследствие большой текучести кадров.

14. Результаты политики повышения квалификации работников по инициативе администрации:

В: Результаты положительные. Работники стремятся повышать квалификацию за счёт компании

З: Повышение квалификации за счёт компании рассматривается как премия. Поэтому трудно обосновать необходимость планомерного повышения квалификации

15. Личная ответственность работников:

В: Личная ответственность работника не определена жёсткими должностными инструкциями. Во многих случаях обязанности разных работников частично совпадают;

З: Личная ответственность работника определена жёсткими должностными инструкциями. В этих случаях эффективна система жёсткого управления.

16. Человеческие взаимоотношения:

В: Отношения с другими работниками имеют большое значение;

З: Хотя отношениям с коллегами придаётся большое значение, факторы индивидуализма в поведении преобладают.

17. Доверие между руководством и персоналом компании:

В: Доверие между руководством и персоналом компании основано на принципе коллективной ответственности;

З: Доверие между руководством и персоналом компании часто отсутствует. И управляющие, и рабочие думают, прежде всего, о своих интересах.

18. Вера в вечное существование компании:

В: Вера в вечное существование компании существует;

З: Вера в вечное существование компании отсутствует, т.к. даже рентабельные компании могут быть проданы ради прибыли.

19. Страх потери работы:

В: Страх потери работы почти нет;

З: Существуют постоянный страх потери работы и беспокойство за судьбу компании.

20. Наличие логики в управлении:

В: Логика в управлении часто носит неопределённый характер;

З: Все процессы управления логичны, например, установленный порядок работы.

21: Характер решения вопросов:

В: Небольшое отклонение от логики управления и импровизация в действиях допустимы;

З: Импровизация в действии вне рамок логики управления недопустима, поэтому необоснованные действия не применяются.

Сумма выборов:

В:

З:

Ознакомившись с опросником и сделав предварительные выводы для себя, необходимо согласовать свою позицию с идеями, целями и мнением руководства. Поэтому я рекомендую организовать “Мозговой штурм” с высшим руководством и топ-менеджментом. Буквально на 40 минут. Пусть каждый индивидуально или в мини-группах поработают с данным опросником. С одной стороны, это заставит задуматься управление организацией над выбором. С другой стороны, станет хорошей симуляцией по командообразованию. Позднее мы ещё вернёмся к данному опроснику при обсуждении вопросов построения эффективной модели подбора персонала.

Определив направленность общей системы управления, можно приступать к выстраиванию кадровой политики. Важным моментом для службы управления персоналом остаётся только уточнение: на кого в целом мы работаем?! Кто является нашим заказчиком и в каких производственных структурах?

## ГЛАВА 3. ЭФФЕКТИВНОСТЬ СЛУЖБЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

### 1. Две парадигмы деятельности

В любой деятельности всегда существуют две парадигмы<sup>3</sup>.

Предположим, что в нашем распоряжении имеется центр обработки заказов, в котором работают 10 операторов-телефонистов. Согласно функциональным обязанностям, каждый из операторов должен совершать 100 звонков в день. Согласен, возможно, это многовато. Только для нашего примера так будет удобнее. 100 звонков в день – это результат, который определяет оклад сотрудника. И здесь возникает весьма интересная дилемма, сопряжённая со страхом ответственности руководителя. Как мы уже говорили ранее, руководитель нужен для того, чтобы сотрудник выполнял свою работу. Руководитель подразделения должен быть ориентирован на результат – достижение поставленных перед его подразделением целей. Соответственно, именно руководителю необходимо озаботиться тем, чтобы были созданы соответствующие поставленным задачам условия. А именно: оборудовано рабочее место; чтобы ускорить процесс обработки заказов, желательно иметь IP-телефонию, соединённую с базой данных клиентов через сервер; чтобы информация по клиентам была отражена как можно более полно, лучше всего было бы обеспечить сотрудников гарнитурой, чтобы освободить руки, которыми можно было бы набирать информацию слепым методом набора и т.п. Когда внешние условия сформированы в соответствии с поставленными задачами, то все 10 человек будут показывать заданную результативность – 100 звонков в день. **Результативность** – это первая парадигма любой деятельности.

Вторая парадигма заключается в том, что из 100 звонков в день 50 должны обязательно заканчиваться какой-то отдачей: договорённостью о намерениях, готовностью к встрече, соглашением о выставлении коммерческого предложения или проведении презентации на территории клиента или в офисе продавца и т.п. Вторая парадигма, неразрывно связанная с результативностью, **эффективность**. И если у восьми сотрудников из 10 с эффективностью все хорошо, а двое её не показывают или показывают не на достаточном уровне, тогда есть смысл руководителю обратиться за помощью к специально подготовленным людям, как в случае с телевизором или холодильником, а именно к службе управления персоналом, чтобы установить причины и получить рекомендации, как поступить в каждом конкретном случае.

Итак, у нас ясно очерчены две парадигмы: результативность и эффективность. И во второй главе мы с вами говорили о том, что за результативность отвечает непосредственно руководитель подразделения. А вот уже за эффективность как раз отвечает служба управления персоналом.

#### **Из ISO 9004:2000:**

Руководству необходимо создать организацию, ориентированную на потребителя, посредством:

- определения систем и процессов, которые могут быть чётко поняты, подвергнуты менеджменту и улучшены с точки зрения результативности и эффективности;

---

<sup>3</sup> Более подробно парадигмы рассматриваются мной в книге «КАК?! Результативный ключ эффективности» ISBN: 978-5-532-06673-1

- обеспечения результативного и эффективного выполнения и управления процессами, а также показателями и данными для определения удовлетворительной деятельности организации
  - «Результативность (effectiveness) – степень реализации запланированной деятельности и достижения запланированных результатов (п. 3.2.14);
  - Эффективность (efficiency) – удовлетворительное соотношение между достигнутым результатом и использованными ресурсами» (п. 3.2.15).

## 2. Зоны ответственности службы управления персоналом

Существуют два пути формирования механизма управления персоналом: первый – это распределение функций в рамках линейной структуры; второй – создание единой службы. Недостаток первого варианта – низкая эффективность коммуникаций руководителей и специалистов различных малых служб, работающих с человеком. Их руководители по статусу незаметны и регулярного доступа к генеральному директору не имеют. Во втором случае, достигается их сбалансированное взаимодействие в рамках одного звена (директора по персоналу), имеющего высокий административный статус.

Сегодня функции управления персоналом внутри организации, как правило, выполняют **ряд структурных подразделений**, это:

- **планово-экономический отдел**, планирующий увеличение или сокращение численности персонала, темпы роста производительности труда и общего фонда заработной платы и осуществляющий функции маркетинга персонала;
- **отдел профессионального обучения**, организующий подготовку и переподготовку, повышение квалификации работников;
- **отдел труда и заработной платы (ОТИЗ)**, осуществляющий нормирование труда, анализ его производительности, установление разрядов, организацию заработной платы, определение режимов труда и отдыха;
- **отдел кадров**, осуществляющий приём и увольнение, анализ движения кадров, поддержание трудовой дисциплины;
- **отдел охраны труда**, осуществляющий меры по предотвращению травматизма и профессиональной заболеваемости, обучающий персонал нормам и правилам охраны труда, контролирующей их соблюдение;
- **производственно-технический отдел**, проектирующий производственные процессы, их механизацию и автоматизацию.

Оценка эффективности деятельности HR-службы на сегодняшний день весьма актуальна, что связано с тем, что функция управления сотрудниками рассредоточена между структурными подразделениями дирекции по персоналу.

За аналогию комплексной методики, обеспечивающей своевременный, объективный и всесторонний анализ работы HR-службы и измерение её эффективности, целесообразно принять сбалансированную систему показателей деятельности (Balanced ScoreCard, BSC)<sup>4</sup>. Она позволяет:

- выделить в работе службы персонала приоритетные направления деятельности;
- оценить вклад HR-подразделения в её осуществление;
- контролировать затраты на персонал;
- измерять не только итоговые показатели деятельности, но и опережающие, по которым можно судить, в правильном ли направлении ведётся работа с персоналом.

---

<sup>4</sup> **Сбалансированная система показателей (ССП)**, в английском варианте – Balanced Scorecard (BSC). ССП – это концепция переноса и декомпозиции стратегических целей для планирования операционной деятельности и контроль их достижения.

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.