

Мартин Вальдемар Станевский,
доктор наук, адъюнкт кафедры управления
Института финансов и управления (Варшава)

АРХИТЕКТУРА ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ В ЭПОХУ ПЕРЕМЕН

Резюме

Феномен глобальной конкуренции, являющийся одним из проявлений неизбежного процесса глобализации, приводит ко множеству изменений в различных сферах жизни. Несмотря на позитивное начало, он является также причиной целого ряда негативных последствий и проблем. Наиболее часто на предприятиях выступает проблема снижения цены. Попытка ее разрешения приводит к ряду изменений во всей сфере управления, в том числе, в управлении человеческими ресурсами. Трансформация архитектуры человеческих ресурсов носит чаще всего примитивный характер, ведущий к ее обеднению или даже деструкции. Тем не менее, как свидетельствуют многочисленные примеры из экономической жизни, возможности трансформации очень велики. Тяжелые времена отнюдь не означают негативные изменения этой архитектуры. В статье приводятся различные примеры решений, которые могут служить менеджерам в качестве инспирации для более креативной напряженной деятельности, которая в трудные времена позволяет не сбиться с пути к успеху.

Вступление или люди на пьедестале

По мнению некоторых исследователей, будущее экономическое и стратегическое преимущество предприятий будет принадлежать тем организациям, которые наиболее эффективно сумеют привлекать, развивать и удерживать в своих рядах дифференцированную группу наиболее лучших и способных людей на рынке труда. Именно человеческий капитал явится самым главным и абсолютно ключевым конструктивным элементом организаций будущего [А.Ф. Смит и Т. Келли, 1998, с. 228-239]. Итак, это задание на будущее или задача, которая уже сейчас должна находиться на высоком уровне решения? Д. Броун утверждает, что этого рода дискуссии о роли людей как стратегических партнеров фирмы – это дискуссии лишь академические, потому что в действительности люди на фирме по-прежнему трактуются второстепенно [3, с. 7]. Основной причиной такого состояния дел является факт слабого положения предприятий, вызванный неоднократным застоєм экономики (национальной и мировой), а также глобальной конкуренцией. В трудные времена, когда организации снижают издержки, уменьшают свои размеры, ограничивают бюджеты, управление кадрами становится все более сложным. Неблагоприятные условия вынуждают руководство фирм к поиску новых решений в области управления человеческими ресурсами, которые без значительных затрат позволят получить конкретную пользу, сопоставимую с той, что достигается с помощью значительных капиталовложений. Такие действия ведут к тому, что архитектура управления кадрами* приобретает иную, новую форму.

Трудоустройство – сегодня ты, завтра кто-то другой.

* Архитектура человеческих ресурсов (называемая также архитектурой персональной политики, а также архитектурой управления человеческими ресурсами) понимается как внутренняя композиция элементов, каждый из которых касается трудоустроенных в организации сотрудников.

Одним из проявлений глобальной конкуренции является проблема трудоустройства. Обычно она касается не только человека, ищущего работу, но и тех, что начали испытывать все более сильный страх, связанный с опасениями потери имеющегося места работы, с которым они связаны на протяжении целого ряда лет. Однако возможна и обратная ситуация. Проблема трудоустройства может также касаться и работодателей. Проблема привлечения работников в большей степени касается специализированных и исполнительских должностей. Как первая, так и вторая ситуация (рынок ищущих работу и рынок работодателей) является значительным вызовом для кадровиков. Ситуация рынка труда, на котором спрос на него значительно превышает предложение, приводит к тому, что на одно свободное рабочее место в фирме поступают тысячи резюме. Это облегчает выбор, но процесс требует больших временных затрат, а риск выбора несоответствующего кандидата по-прежнему высок. Обратная же ситуация проявляется в незначительном результате действий по поиску кандидатов (небольшое число резюме) при этом совершение ошибки в выборе соискателя отягощено таким же высоким риском. Опасность не заметить "жемчужину" может оказаться неотвратимой, поскольку на рынке жесткой конкурентной борьбы за ценный человеческий капитал не принятый на работу в результате ошибочного отбора кандидат может быстро трудоустроиться у конкурентов. Обе ситуации трудны, поскольку несут в себе риск. В связи с таким состоянием вещей становится необходимым использование более жестких критериев подбора сотрудников, а также правильных инструментов подбора. Итак, наиболее пригодными становятся более уточненные и сложные инструменты отбора сотрудников. Опубликованные в Кембриджском экономическом журнале результаты опросов, осуществленных по телефону с выборкой около тысячи предприятий (от 50 до 10 000 и более работающих), относящихся к четырнадцати секторам Великобритании (девяти производственным и пяти по оказанию услуг) демонстрируют, что лишь 37% опрошенных фирм декларируют использование хотя бы однажды таких инструментов отбора, как психометрический личностный тест, тестовое рабочее задание или тест на способности [10, с. 131].

Так, незначительное число предприятий, использующих более сложные инструменты отбора, можно объяснить экономией (у фирм нет финансовых средств на использование услуг агентств по подбору кадров), а также отсутствием соответственно подготовленного персонала.

Кроме того, эти исследования показывают, что в хозяйственной жизни по-прежнему доминируют эти традиционные формы трудоустройства. Однако это доминирование не способствует поддержке жесткой структуры трудоустройства, поскольку 34% от общего числа работников трудоустроены с использованием различного рода форм, свидетельствующих о смягчении этой структуры. Более того, 16% трудоустроены с использованием такой формы трудоустройства как неполный рабочий день, 11% - это работники, трудоустроенные в рамках временных контрактов, а оставшиеся 7% - это лица, работающие на основе сезонных контрактов или по случаю [10, с. 131]. На несколько более низком уровне эластичные формы трудоустройства выступают на предприятиях Японии. Эти формы используются в отношении примерно 20% от общего числа трудоустроенных [8].

Эластичные формы трудоустройства предоставляют множество серьезных возможностей для организаций. К числу наиболее важных можно отнести возможность быстрой адаптации компетенций работников к требованиям рынков, экономию на инструктаже, уменьшение расходов, связанных с трудоустройством. В общем, такие

формы трудоустройства дают возможность фирме сконцентрировать ресурсы на ключевых сотрудниках, а тем самым и на их компетенциях.

По мнению Тохиро Коно, наиболее интенсивно развивающейся формой эластичного трудоустройства в настоящее время является аутсорсинг (передача стороннему подрядчику некоторых бизнес-функций или частей бизнес-процесса предприятия с целью повысить производительность труда и снизить себестоимость продукции преимущественно за счет более дешёвой рабочей силы у подрядчика) работы. Эта форма трудоустройства используется для исполнения специализированных работ, не являющихся ключевыми компетенциями фирмы. Исследователь замечает, что статус трудоустройства таких работников необязательно означает непостоянство и неопределенность работы, поскольку эти лица чаще всего либо являются постоянными работниками аутсорсинговых фирм, либо это лица, ведущие домашнее хозяйство, либо занимающиеся сельским хозяйством. Поэтому эластичные формы трудоустройства не должны восприниматься как проявление непорядочных действий со стороны работодателя, поскольку это лишь ответ на необходимую фирме дифференциацию умений работников. Кроме того следует заметить, подчеркивает Тохиро Коно, что не все из нас хотят постоянно связываться с фирмой путем трудоустройства на неопределенное время, не все хотят работать по восемь часов в день, а также в определенное работодателем время [8].

Мотивация или как максимально выжать

Основой реализации очередного элемента архитектуры кадров, каковым предстает мотивация сотрудников, является концепция, из которой вытекает, что мотивация – это внутренний процесс [4]. Это концепция, которая непосредственно должна сопутствовать работе руководителей, поскольку именно они должны воплотить в жизнь этот элемент архитектуры. Отсюда вытекает задача для руководства по созданию соответствующей среды, в которой работники будут взаимно мотивировать друг друга. На пути достижения этой цели руководство должно сконцентрироваться на использовании в своей деятельности таких некоммерческих факторов мотивации, как хотя бы открытая взаимная коммуникация, выражение признания работникам (также путем доверия), разнообразие труда, а также выстраивание планов карьерного роста [4].

Одним из недавно разработанных и наиболее часто используемых на предприятиях подходов к мотивации кадров без ангажирования значительных финансовых средств является создание среды взаимной коммуникации и использование работы в команде. Одним из примеров таких действий является еженедельная организация коротких встреч, в том числе неформальных, например, в форме так называемых "разговоров за кофе". Во время таких встреч руководство приобщает трудовые коллективы к совместному открытому разговору на тему событий в мире и их влиянию на бизнес. Помимо всего, эти дискуссии придают актуальный характер целям фирмы, в ходе открытой беседы оговариваются предпринимаемые инициативы, принятые новые ценности и определяются пути развития. Такие встречи отличаются свободной атмосферой, а их особым достоинством является то, что они уменьшают число негативных слухов и сплетен, распускаемых по фирме, а работники кажутся более открытыми и ангажированными в работу.

Очередным некоммерческим мотивационным действием является управление по типу "открытой книги". Как свидетельствуют ранее упомянутые британские исследования [10, с. 131], предоставление со стороны руководства информации сотрудникам выступает на достаточно значительном уровне. Однако этот обмен мнений и взглядов связан чаще всего с происходящими на фирме переменами. Так, в

случае 44% исследованных фирм решения, касающиеся планирования перемен, обсуждались в ходе бесед руководства с работниками. В 51% фирм этого рода вопросы дискутируются на встречах руководителей фирмы с членами профсоюзов. В 32% фирм передача информации происходит в виде консультаций, проходящих с участием так называемых объединенных консультативных комитетов (англ. JCC – Joint Consultative Committees). В случае 26% этих фирм в комитетах принимают участие представители высших руководящих кадров, а в 52% решения, принимаемые объединенными консультативными комитетами, влияют на решения руководства фирм. Однако, по мнению П. Фальконе наиболее частой практикой фирм является недостаточное информирование работников. Такое поведение руководства свидетельствует о том, что оно предпочитают ситуации, в которых их работники знают как можно меньше о фирме и решаемых ее проблемах.

Иным эффективным способом повышения уровня мотивации работников является внедрение форм работы в команде. Исследования британских предприятий показывают, что практика, основанная на мобилизации персонала в так называемые кружки качества, команды постоянного совершенствования, а также в команды, решающие организационные проблемы, используются в 45% фирм [10 с. 131]. Однако, несмотря на широкую распространенность этих практик, уровень их использования достаточно невысок. На практике существуют различные способы активизации работников путем использования работы в команде. К числу доминирующих подходов относятся следующие:

- развитие командного духа (**TEAMWORK: Together Everyone Achieves More With Organisation Recognition and Knowledge**);
- поддержка предложений выдвигаемых командами;
- поддержка самостоятельных (самоуправляемых) команд;
- выражение признания командам [11, с. 10].

По мнению Б. Нельсона выше представленные подходы базируются на таких восьми основных человеческих стремлениях как: активность, собственность, власть, принадлежность, профессионализм, дистригительность, признание и значимость.

Интересно то, что мотивационные программы, ориентированные на трудовые команды, намного более результативны, нежели программы, ориентированные на индивида. Из исследований, осуществленных Site Foundation исследовательского подразделения Society of Incentive & Travel Executives следует, что мотивационные программы, направленные на команды, привели к 45% росту эффективности их работы, в то время, как программы, направленные на индивидов, привели, в свою очередь, к 27% росту эффективности их труда [1, с. 18]. Кроме того, как оказалось, использованная мотивационная программа привела к тому, что в 57% исследованных организаций реализация целей организации была выше, чем предполагалось. Одним из выводов исследования является то, что самыми результативными оказываются мотивационные программы, конструируемые с участием работников, однако, так разработанные системы присутствовали лишь в 23% исследованных организаций [1, с. 18].

Иным способом повышения мотивации работников является предложение им статусных символов. В ситуации, когда финансовое стимулирование затруднительно, следует обратиться к такой человеческой потребности, как желание человека быть признанным и по достоинству уважаемым. Признание, о котором идет речь, может быть проявлено путем выделения работнику какого-либо признаваемого остальным персоналом фирмы статусного символа. Им может быть поощрение, выделение

служебного автомобиля или лучшего кабинета. Очередным приемом проявления признания может быть использование похвал, награждений или надделение доверием, проявляемым с помощью привлечения к исполнению новых поручений (амбициозных, требующих большей ангажированности, находчивости и т.п.). Несложным примером такого типа деятельности является передача отдельным сотрудникам (ротационным способом) роли ведущих на еженедельных трудовых планерках, на которых оговариваются реализованные задачи (уровень достигнутых целей), возникающие проблемы, а также принимаются оперативные планы на ближайший период. Задание заключается в самостоятельной разработке плана проведения планерки, разделения полномочий между участниками, проведение планерки и т.п. Такой подход приводит к тому, что работники чувствуют себя более полноценными, они больше ориентируются в делах фирмы, а также становятся менее склонны к жалобам, поскольку они более информированы о проблемах фирмы и дилеммах лиц, их разрешающих. Кроме того, руководство открывает до сих пор не распознанные умения персонала, а также побуждает наиболее активных к принятию вызовов, связанных с решением проблем, возникающих на фирме. Очень важно, чтобы это признание было замечено остальными сотрудниками, особенно коллегами отличившегося работника. Это те действия, которые придают уверенность работникам в собственных силах, возможностях, они демонстрируют заботу руководства о работниках.

Проявление признания связывается с чувством гордости работников, гордости, которая растет одновременно с пониманием ценности и смысла их работы. Оказывается, что очень часто работников мотивирует само желание увидеть собственный вклад в удачный конечный продукт (результат труда). Это гораздо более эффективный мотив, нежели традиционные программы пути развития карьеры или системы награждения, опирающиеся на аттестацию работников (карьерный рост), - утверждает Р. Мосс Кантер (1997).

Не менее результативным способом мотивации работников является предоставление работникам возможности реализации их собственного карьерного пути. Так, например, действия руководства должны преследовать цель обеспечения работником возможностью достижения в фирме целей, соответствующих их жизненным планам. Это действие, которое в долгосрочной перспективе позволяет поддерживать в них высокий уровень мотивации к труду. Однако действие этого типа требует от работников все более новых знаний и умений. Эти квалификации молодые работники могут приобрести, благодаря поддержке их более старших и опытных коллег. Так, руководство должно обеспечивать постоянное развитие своего персонала при использовании таких инструментов как e-learning, курсы самообразования, coaching или наставнические программы, внутренние мини тренинги, мастер классы и семинары.

Здесь проявляется зависимость, свидетельствующая об ее популярности в фирмах и говорящая о том, что подготовка и развитие сотрудников по своей сути является мотивационной деятельностью.

В трудные, с финансовой точки зрения, времена следует обращаться к менее традиционным действиям, стимулирующим трудовую активность. Руководство должно проявлять большую заинтересованность делами работников и большее желание поддержать их в постигших их трудностях и проблемах. Руководитель, выслушивающий своих работников, их предложения и идеи, тем самым оказывает сотрудникам свое уважение и признание. Рекомендуются также подчеркивать даже значение мелких достижений, а не только больших успехов, связанных с реализацией

стратегических целей фирмы. Хорошей практикой является обсуждение этих достижений на планерках. С достижениями связана проблема постановки перед работниками посильных целей, т.е. задач с которыми они вполне могут справиться. Достижение работниками даже маленьких, незначительных успехов укрепляет их веру в собственные силы, вселяет оптимизм и поощряет (также других) к поиску ответов на поступающие вызовы. По мнению Л. Гренсинга-Пофала, руководство может повысить уровень мотивации работников путем более частой коммуникации с ними с целью объяснения им способа установки и начисления вознаграждения за труд. В ситуации, когда вознаграждения тесно связаны с финансовыми достижениями предприятия, необходимо информировать работников (хотя бы ежеквартально) о полученном финансовом результате фирмы и его влиянии на уровень оплаты персонала.

Развитие и подготовка персонала, т.е. увеличение ценности и уникальности

По мнению американских исследователей Д. Т. Леппака и С. А. Снелла [9, с. 31-48], управление кадрами может способствовать стратегическому преимуществу фирмы в том случае, если умения работников будут одновременно и ценными, и уникальными. Именно ценные кадры позволяют фирме вырабатывать и реализовывать стратегии, улучшающие производительность и результативность фирмы, способствующие использованию появляющихся рыночных возможностей (шансов) и/или нейтрализации потенциальных угроз.

В тоже время умения лишь тогда уникальны, если их не могут скопировать и повторить сотрудники другой фирмы. Такие умения становятся в данном случае потенциальным источником конкурентного преимущества фирмы или источником ключевых компетенций. Отсюда невероятно важной кажется проблема подбора человеческих ресурсов, а также проблема внутреннего развития персонала.

В экономически трудных условиях многие фирмы придают развивающей деятельности мотивационный характер. Предлагаемое фирмами усиленное развитие является способом поддержания трудовой активности персонала, несмотря на трудные времена. Все большим интересом пользуется coaching или так называемые поддерживающие дискуссии, являющиеся своего рода способом оценки работника [15, с. 46]. В. Росс, опираясь на доклад школы тренинга, заявляет, что более 80% работодателей промышленного сектора Великобритании используют тренинг для стимуляции индивидуальных достижений работников [13, с. 11]. Другие, осуществленные Development Dimensions International of Bridgeville, Pennsylvania (DDI) исследования также подтверждают это положение дел. Из них следует, что лишь 29% организаций не используют mentoring (наставничество, способ обучения молодого специалиста или нового сотрудника, при котором он становится напарником более опытного сотрудника и перенимает полезные навыки, наблюдая за работой профессионала) и тренинг своих сотрудников [14, с. 65].

Применяемые системы развития все чаще обращают внимание на потребности развития отдельных сотрудников, стремясь к их удовлетворению, при одновременном мотивационном воздействии, - утверждают Л. Тач и Ч. МакФерсон [15]. Это подтверждают исследования DDI, из которых следует, что лишь 16% организаций не использует планов развития карьеры своих сотрудников [14, с. 65]. Усиленное развитие, предлагаемое предприятиями, включает в себя, прежде всего, обучение, особенно в технической сфере. Как следует из рапорта DDI, такое обучение в 63% фирм предлагается большинству работников. Кроме того организации предлагают образование в таких областях, как коммуникация, лидерство и создание команды. Однако создаваемые системы включают не только традиционных подход, каковым

является обучение работников, но также возможность работы над специальным проектом, поступление на обучение в высшее учебное заведение либо назначение наставника [15 с. 46]. Несколько позже проведенные исследования свидетельствуют о том, что примерно 71% британских предприятий реализует формальные программы включения вновь принятых на работу в трудовой процесс. И лишь 17% (усредненный результат) реализует насыщенные, интенсивные образовательные программы (эти программы чаще всего были направлены на не руководящий состав работников) [10, с. 131]. Деятельность, связанная с развитием и образованием персонала, должна осуществляться постоянно, даже в условиях трудной экономической ситуации. Наилучшим подтверждением этого является Report Council for Excellence in Management and Leadership (CEML), который фиксирует значительные отставания в этой области. Так, из 4 – 4,5 миллионов менеджеров работающих в Великобритании лишь 20% обладают управленческими квалификациями и лишь 3% окончили школу MBA.

Заключение или подводящий итог

О том, что архитектура с течением времени претерпевает изменения, не следует никого убеждать. Эти преобразования являются, как правило, результатом проб, опыта, исследований и анализов. Неоднократно они являются также отражением новейших криков моды в области организации и управления. Иным, также очень сильным поводом для нововведений, является глобальная конкуренция. Она приговаривает многочисленные предприятия сектора MSP на неравную борьбу с транснациональными корпорациями, которые, как правило, лучше оснащены, а, следовательно, более сильны. Такая борьба вынуждает предприятия к жесткому сокращению издержек, что в дальнейшем приводит к последствиям в виде изменения архитектуры предприятия, в том числе архитектуры человеческих ресурсов. Эти перемены в равной степени характерны как для развивающихся стран, так и для стран, лидирующих в мировой экономике. К сожалению, чаще всего осуществляемые перемены основаны на отказе от ранее осуществляемых действий, отказе от очень нужной деятельности, иногда даже необходимой для нормального функционирования организации, действий, обеспечивающих не только выживание на рынке, но также и их постоянное развитие на пути к достижению конкурентного преимущества. В связи с таким состоянием дел архитектура кадров подвергается жесткому упрощению и обеднению.

Поэтому следует разработать целый ряд замещающих мер, смягчающих осуществляемую трансформацию. Под ними понимаются действия, использование которых позволяет при значительно меньших финансовых, материальных и людских затратах, достичь результаты (пользу) аналогичные тем, которые достигаются с использованием дорогостоящих и сложных практик.

Вышеперечисленные предложения решений в сфере управления человеческими ресурсами являются хорошей практикой, применяемой лишь в западных фирмах. Это, конечно же, отнюдь не означает, что они должны быть (или вообще могут быть) перенесены на почву других государств. Это также не означает, что эти решения являются легкими в применении или не требуют затрат. Однако они наверняка могут служить примером, образцом для менеджеров, сталкивающихся с подобными проблемами. Они являются, прежде всего, примером того, что трудная экономическая ситуация фирм не дает право на упрощение, а, наоборот, вынуждает к более креативной, инновационной и напряженной деятельности.

Литература

1. Barbian J., Golden Carrots, Training [TBI], July 2002
2. Beckhard R. (red.), Organizacja przyszłości, Business Press, Warszawa 1998
3. Brown D., The future is nigh for strategic HR, Canadian HR Reporter, June 17, 2002
4. Falcon P., Motivating Staff Without Money, HR Magazine, August 2002
5. Free Motivators, SMM / Sales & Marketing Management
6. Gensing-Pophal L., Communication pays off, HR Magazine, Alexandria, May 2003, 5/48, [www. proquest.umi.com](http://www.proquest.umi.com), czerwiec 2003
7. Koładkiewicz I., Koziół W., (red.) „Wyzwania globalizacji – odpowiedzi przedsiębiorstw”, WSPiZ, WZ UW, Warszawa 2004
8. Kono T., New trends in human resource management of Japanese corporations, referat zaprezentowany na VI Światowym Kongresie ANZAM/IFSAM w 2002 roku, [www. Ifsam-org/2002](http://www.Ifsam-org/2002), 20.X.2003
9. Lepak D.P., Snell S.A., “The Human Resource Architecture: Toward a Theory of Human Capital Allocation and Development”, Academy of Management Review, 1/24, 1999
10. Michie J., Sheehan M., Labour market deregulation, 'flexibility' and innovation, Cambridge Journal of Economics, 1/27 January 2003
11. Nelson B., Making Teamwork Work, ABA Bank Marketing, July/August 2002
12. Raport Stan HRM w Polsce 2007, PSZK, Warszawa 2007
13. Ross W., Benefits of coaching not being measured, Personnel Today, 3/26, 2002
14. Salopek J.J., Arrested Development, Training & Development, September 1998
15. Thach L., McPherson Ch., During Down Times, Training, April 2002