

## ГЛАВА 19

### УПРАВЛЕНИЕ ТРУДОВЫМИ РЕСУРСАМИ

#### Введение

Значение человека в процессе производства подчеркивалось на протяжении всей книги. В этой главе мы сконцентрируем наше внимание на вопросах эффективного управления людьми — трудовыми ресурсами организации. Мы начнем с вопросов планирования потребности в ресурсах, набора и отбора лучших для работы в организации. Затем мы изучим вопросы повышения качества людских ресурсов методами обучения работников, подготовки руководящих кадров. В конце главы рассмотрим, как руководство может поднять качество трудовой жизни работников для развития их чувства удовлетворенности и повышения производительности. Прочитав эту главу, вы должны понять термины и понятия, приведенные на этой странице.

Мы уже показывали, сколь важное значение имеет управление людьми для всех организаций — больших и малых, коммерческих и некоммерческих, промышленных и действующих в сфере услуг. Без людей нет организации. Без нужных людей ни одна организация не сможет достичь своих целей и выжить. Несомненно, что управление трудовыми ресурсами является одним из важнейших аспектов теории и практики управления.

Конкретная ответственность за общее руководство трудовыми ресурсами в крупных организациях обычно возложена на профессионально подготовленных работников отделов кадров, обычно в составе штабных служб. Для того чтобы такие специалисты могли активно содействовать реализации целей организации, им нужны не только знания и компетенция в своей конкретной области, но и осведомленность о нуждах руководителей низшего звена. Вместе с тем, если руководители низшего звена не понимают специфики управления трудовыми ресурсами, его механизма, возможностей и недостатков, то они не могут в полной мере воспользоваться услугами специалистов-кадровиков. Поэтому важно, чтобы все руководители знали и понимали способы и методы управления людьми.

Управление трудовыми ресурсами включает в себя следующие этапы (рис. 19.1):

1. *Планирование ресурсов*: разработка плана удовлетворения будущих потребностей в людских ресурсах.

2. *Набор персонала*: создание резерва потенциальных кандидатов по всем должностям.

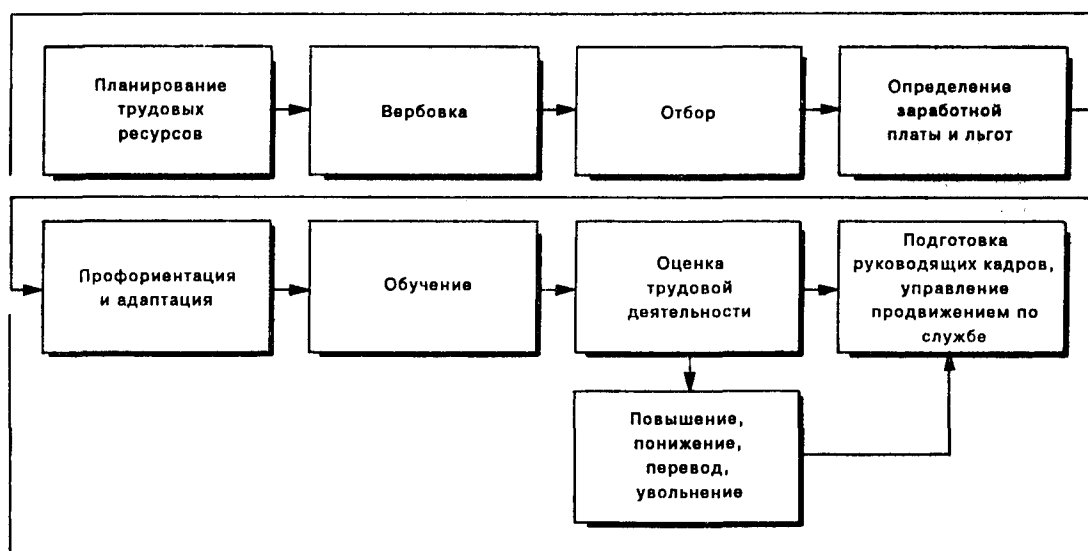
3. *Отбор*: оценка кандидатов на рабочие места и отбор лучших из резерва, созданного в ходе набора.

4. *Определение заработной платы и льгот*: разработка структуры заработной платы и льгот в целях привлечения, найма и сохранения служащих.

5. *Профориентация и адаптация*: введение нанятых работников в организацию и ее подразделения, развитие у работников понимания того, что ожидает от него организация и какой труд в ней получает заслуженную оценку.

6. *Обучение*: разработка программ для обучения трудовым навыкам, требующимся для эффективного выполнения работы.

7. *Оценка трудовой деятельности*: разработка методик оценки трудовой деятельности и доведения ее до работника.



**Рис. 19.1.** Управление трудовыми ресурсами.

8. *Повышение, понижение, перевод, увольнение:* разработка методов перемещения работников на должности с большей или с меньшей ответственностью, развития их профессионального опыта путем перемещения на другие должности или участки работы, а также процедур прекращения договора найма.

9. *Подготовка руководящих кадров, управление продвижением по службе:* разработка программ, направленных на развитие способностей и повышение эффективности труда руководящих кадров.

## **ФОРМИРОВАНИЕ ТРУДОВЫХ РЕСУРСОВ**

### **Планирование потребности в трудовых ресурсах**

При определении целей своей организации руководство должно также определить необходимые для их достижения ресурсы. Необходимость в деньгах, оборудовании и материалах является вполне очевидной. Редко кто из руководителей упустит эти моменты при планировании. Потребность в людях — тоже кажется вполне очевидной. К сожалению, зачастую планирование людских ресурсов ведется ненадлежащим образом или же ему не уделяется того внимания, которого оно заслуживает.

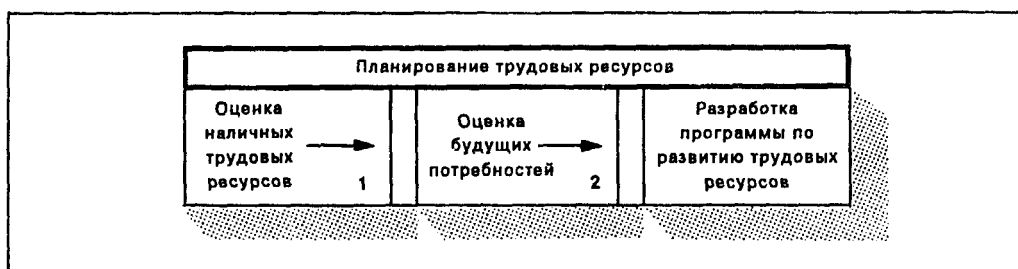
ПЛАНИРОВАНИЕ ЛЮДСКИХ РЕСУРСОВ по существу представляет собой применение процедур планирования для комплектации штатов и персонала. Для удобства можно считать, что процесс планирования включает в себя три этапа (рис. 19.2):

1. Оценка наличных ресурсов.
2. Оценка будущих потребностей.
3. Разработка программы удовлетворения будущих потребностей.

ЭТАПЫ ПЛАНИРОВАНИЯ. Планирование трудовых ресурсов в действующей организации логично начать с оценки их наличия. Руководство должно определить, сколько человек занято выполнением каждой операции, требующейся для реализации конкретной цели. Например, в крупных рекламных агентствах в проведении и подготовке одной рекламной коммерческой передачи может быть задействовано более ста человек. Даже в столь простом деле, как обработка багажа на авиалинии, обычно задействовано много различных работников.

Помимо этого, руководство должно оценить и качество труда своих работников. Некоторые компании, такие как «Ай Ти энд Ти», «Ар Си Эй», «Ай Би Эм», «Рокуэлл Интернейшнл», а также Вооруженные Силы США, разработали систему ИНВЕНТАРИЗАЦИИ ТРУДОВЫХ НАВЫКОВ или специальностей, которая предусматривает регистрацию профессиональных навыков служащих с указанием количества работников, обладающих ими.

Следующим этапом планирования является прогнозирование численности персонала, необходимого для реализации краткосрочных и перспективных целей. Так,



**Рис. 19.2.** Планирование трудовых ресурсов.

например, когда компания «Ай Би Эм» приняла решение о выходе на рынок персональных ЭВМ с тем, чтобы захватить значительную долю этого рынка, руководству компании пришлось включить в свои планы вопросы найма и перевода научно-исследовательских кадров с опытом работы в области микро-ЭВМ, а также коммерческих работников и специалистов по маркетингу, знакомых с бытовой электроникой. Точно также, если администрация местного универсального магазина решает организовать в первую неделю января широкую продажу бельевых товаров, ей необходимо определить, сколько при этом потребуется дополнительных продавцов для обслуживания возросшего потока клиентов. Естественно, что при крупных организационных изменениях, например, при создании нового завода, внедрении новой важной продукции, оценка будущей потребности в рабочей силе представляет собой сложную и весьма важную задачу. В этих случаях необходимо оценить внешний рынок труда и определить имеющуюся на нем рабочую силу. В помощь организациям в деле

прогноза потребности в людских ресурсах наука управления разработала целый ряд моделей.

Изменения во внешней среде, особенно экономической, могут оказать сильное влияние на перспективные потребности организации в трудовых ресурсах. Серьезный экономический спад 1980-1982 гг., например, привел к снижению численности рабочей силы в различных отраслях промышленности и к перемещению производственных мощностей в страны тихоокеанского региона, где стоимость труда значительно ниже. По некоторым оценкам на конец 1986 г. 75% компаний, входящих в список пятисот крупнейших, публикуемый журналом «Форчун», сократили численность своих работников на 1000 — 20 000 человек каждая. Тысячи служащих компаний, занятых в области высоких технологий в «Силикон Велли» в Калифорнии, тоже были уволены.

Определив свои будущие потребности, руководство должно разработать программу их удовлетворения. Потребности — это цель, программа — средство ее достижения. Программа должна включать конкретный график и мероприятия по привлечению, найму, подготовке и продвижению работников, требующихся для реализации целей организации.

**ЮРИДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ.** Как мы уже отмечали ранее, юридические ограничения являются той переменной, которую необходимо всегда учитывать в процессе планирования. В особой мере это относится к планированию людских ресурсов. Закон о профессиональной безопасности и охране здоровья в промышленности, например, устанавливает стандарты по технике безопасности для многих отраслей промышленности. Раздел VII Закона о гражданских правах от 1964 г. запрещает дискриминацию по соображениям расы, цвета кожи, пола, религии или национального происхождения. Соображения по поводу сексуальных отклонений, препятствующие его найму или продвижению по службе, тоже являются нарушением раздела VII этого Закона. Закон 1979 г. о защите беременности, поправка к разделу VII запрещает увольнять женщин лишь по той причине, что они беременны. Он же защищает их интересы во время отпуска по беременности. Закон 1967 г. о пожилых запрещает дискриминацию по соображениям возраста. Принятая в 1978 г. поправка к этому закону увеличивает защищаемый возраст до 70 лет для большинства рабочих и не устанавливает верхнего предела по возрасту для государственных служащих. Существует несметное количество других федеральных норм, кроме того, каждый штат имеет собственные нормы, регулирующие действия руководства во многих ситуациях.

Организации, имеющие контракты с федеральным правительством стоимостью свыше 10 тыс. долл., должны разрабатывать и проводить программы «положительных действий». Цель этих программ заключается в повышении уровня занятости женщин и представителей национальных меньшинств в своих организациях. Закон 1973 г. о реабилитации инвалидов и закон 1974 г. об оказании помощи в трудоустройстве ветеранам войны во Вьетнаме также предусматривают реализацию соответствующих программ. Эти законы требуют положительных действенных мер при найме и продвижении по службе ветеранов Вьетнама и всех нетрудоспособных инвалидов.

Договоры, заключаемые с профсоюзами, тоже часто накладывают юридические ограничения на программы по трудовым ресурсам, поскольку в них оговариваются вопросы о продвижении по службе, род работы для некоторых категорий занятых, размер заработной платы, порядок разрешения конфликтов и т.д. И хотя вопросы взаимоотношений с профсоюзами не относятся к предмету данной книги, тем не менее необходимо заметить, что руководители, управляющие деятельностью рабочих — членов профсоюза, должны знать все стороны системы трудовых отношений в их организации. Все руководители и администраторы должны получить соответствующую подготовку в области юридических ограничений, накладываемых договорами с профсоюзами.

**АНАЛИЗ СОДЕРЖАНИЯ РАБОТЫ.** Для того чтобы нанять соответствующих работников, руководство должно в деталях знать, какие задачи они будут выполнять во время работы и каковы личные и общественные характеристики этих работ. Эти знания получают посредством АНАЛИЗА СОДЕРЖАНИЯ РАБОТЫ, который является краеугольным камнем управления трудовыми ресурсами. Без него трудно реализовать все остальные функции управления. Всесторонняя оценка всех конторских, оперативных, технических и административных специальностей создает надежное основание для принятия будущих решений о найме, отборе, назначении зарплаты, оценки деятельности и повышении в должности.

Существует несколько методов анализа содержания работы. Один из них заключается в наблюдении за работником и формальном определении и регистрации всех выполняемых им задач и действий. Другой метод предусматривает сбор такой информации посредством собеседования с работником или его непосредственным начальником. Этот метод может оказаться менее точным из-за искажений, вносимых восприятием опрашиваемого или опрашивающего. Третий метод заключается в том, что работника просят заполнить вопросник или дать описание его работы и требований к ней. Информация, полученная при анализе содержания работы, является основой для большинства последующих мероприятий по планированию, набору рабочей силы и т.п. На ее основе создается ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ, которая представляет собой перечень основных обязанностей, требующихся знаний и навыков, а также прав работника. Она должна разрабатываться по всем

должностям и специальностям организации, например, для секретаря, экспедитора, управляющего по рекламе и т.д. Конкретный пример такой характеристики приведен в примере 19.1.

## **Набор**

Набор заключается в создании необходимого резерва кандидатов на все должности и специальности, из которого организация отбирает наиболее подходящих для нее работников. Эта работа должна проводиться буквально по всем специальностям — конторским, производственным, техническим, административным. Необходимый объем работы по набору в значительной мере определяется разницей между наличной рабочей силой и будущей потребностью в ней. При этом учитываются такие факторы, как выход на пенсию, текучесть, увольнения в связи с истечением срока договора найма, расширение сферы деятельности организации. Набор обычно ведут из внешних и внутренних источников.

К средствам внешнего набора относятся: публикация объявлений в газетах и профессиональных журналах, обращение к агентствам по трудоустройству и к фирмам, поставляющим руководящие кадры, направление заключивших контракт людей на специальные курсы при колледжах. Некоторые организации приглашают местное население подавать в отдел кадров заявления на возможные в будущем вакансии.

Большинство организаций предпочитают проводить набор в основном внутри своей организации. Продвижение по службе своих работников обходится дешевле. Кроме того, это повышает их заинтересованность, улучшает моральный климат и усиливает привязанность работников к фирме. Согласно теории ожиданий в отношении мотивации можно полагать, что если работники верят в существование зависимости их служебного роста от степени эффективности работы, то они будут заинтересованы в более производительном труде. Возможным недостатком подхода к решению проблемы исключительно за счет внутренних резервов является то, что в организацию не приходят новые люди со свежими взглядами, что может привести к застою.

### **ПРИМЕР 19.1.**

#### ***Должностная инструкция менеджера-кадровика***

##### *Общие положения*

Выполняет ответственные административные функции и руководит кадровой работой в крупной государственной организации или учреждении. Отвечает за планирование и проведение программы в области кадровой политики, в том числе за набор, проведение испытаний, оценку, назначение, продвижение по службе, перевод и рекомендации по изменению статуса служащих организации, а также за систему доведения необходимой информации до работников.

Работает под общим руководством, проявляя инициативу и независимость суждений при выполнении возложенных на него задач. *Примеры выполняемой работы.* Участвует в общем планировании и определяет курс на обеспечение эффективной работы и равномерной загрузки персонала. Доводит информацию о важнейших решениях по кадровым вопросам до всех уровней организации через бюллетени, собрания и при личных контактах.

Проводит собеседования с нанимающимися на работу, оценивает выпускников учебных заведений, классифицирует заявления о приеме на работу. Вербует и отбирает новых служащих для заполнения вакансий, анализирует заявления квалифицированных специалистов. Совещается с руководителями низшего звена по кадровым вопросам, в том числе по вопросам назначений, найма или увольнения служащих по окончании их испытательного срока, по вопросам перевода, понижения в должности и увольнения постоянных работников.

Организует обучение персонала, координирует мероприятия по обучению кадров с работой должностных лиц и руководителей низшего звена. Устанавливает систему рейтинга служащих и организует обучение руководителей низшего звена по вопросам оценки трудовой деятельности работников.

Ведет личные дела работников. Руководит непосредственно или через своих подчиненных работой группы служащих. По поручению руководства выполняет отдельные задания и поручения, относящиеся к сфере его деятельности.

*Общие квалификационные требования Опыт и подготовка:* должен обладать значительным опытом руководства кадровой работой. *Образование:* четырехгодичный колледж или университет со специализацией в области образования и управления кадрами.

*Знания, навыки и способности:* достаточные знания принципов и практики управления кадрами, отбора и назначения служащих, вопросов оценки трудовой деятельности работников.

*Источник:* William F. Glueck, *Personnel: A Diagnostic Approach*, rev. ed. (Dallas: Business

Популярным методом набора за счет внутренних резервов является рассылка информации об открывающейся вакансии с приглашением квалифицированных работников. Некоторые организации практикуют уведомление всех своих служащих о любой открывающейся вакансии, что дает им возможность подать заявления до того, как будут рассматриваться заявления людей со стороны. Великолепным методом является и обращение к своим работникам с просьбой порекомендовать на работу их друзей или знакомых.

Одна из основных проблем при наборе служащих связана с желанием нанимающего «выгоднее продать» свою компанию. Он может завысить положительные моменты или занизить трудности работы в компании. В результате у потенциального кандидата могут возникнуть необоснованные ожидания. Исследования показывают, что возникновение такого рода ожиданий при найме ведет к росту неудовлетворенности трудом и увеличению текучести кадров. Для решения этой проблемы некоторые из компаний, например, «Тексас Инструменте», разработали программы под названием «Реалистичное знакомство с вашей будущей работой», которые дают возможность нанимающемуся увидеть и положительные, и отрицательные стороны. Внедрение таких программ позволило в значительной мере избежать разочарования и сократить текучесть кадров.

## **Отбор кадров**

На этом этапе при управлении планированием кадров руководство отбирает наиболее подходящих кандидатов из резерва, созданного в ходе набора. В большинстве случаев выбирать следует человека, имеющего наилучшую квалификацию для выполнения фактической работы на занимаемой должности, а не кандидата, который представляется наиболее подходящим для продвижения по службе. Объективное решение о выборе, в зависимости от обстоятельств, может основываться на образовании кандидата, уровне его профессиональных навыков, опыте предшествующей работы, личных качествах. Если должность относится к разряду таких, где определяющим фактором являются технические знания (например, научный работник), то наиболее важное значение, видимо, будут иметь образование и предшествующая научная деятельность. Для руководящих должностей, особенно более высокого уровня, главное значение имеют навыки налаживания межрегиональных отношений, а также совместимость кандидата с вышестоящими начальниками и с его подчиненными. Эффективный отбор кадров представляет собой одну из форм предварительного контроля качества человеческих ресурсов.

К трем наиболее широко применяемым методам сбора информации, требующейся для принятия решения при отборе, относятся испытания, собеседования и центры оценки.

**ИСПЫТАНИЯ.** Поведенческие науки разработали много видов различных испытаний, которые помогают предсказать, сколь эффективно сможет кандидат выполнять конкретную работу. Один из видов отборочных испытаний предусматривает измерение способности выполнения задач, связанных с предполагаемой работой. В качестве примера можно привести машинопись или стенографию, демонстрацию умения работать на станке, демонстрацию речевых способностей путем устных сообщений или письменных работ. Другой вид испытаний предусматривает оценку психологических характеристик, таких как уровень интеллекта, заинтересованность, энергичность, откровенность, уверенность в себе, эмоциональная устойчивость и внимание к деталям. Для того чтобы такие испытания были бы полезными для отбора кандидатов, требуется значимая корреляция между высокими оценками, набираемыми в ходе испытаний, и фактическими показателями работы. Руководство должно дать оценку своим испытаниям и определить, действительно ли люди, хорошо справляющиеся с испытаниями, оказываются более эффективными работниками, чем те, которые набирают меньшее количество баллов.

Бланки заявлений, хотя они и не относятся к истинным средствам определения способностей или психологических характеристик, тоже успешно применяются для сравнительной оценки уровня квалификации. Так, например, конкретные сведения, которые требуется указать в бланке заявления о стаже предыдущей работы, зарплате, характере образования и оконченном учебном заведении, хобби и т.д., тоже можно использовать для отбора кандидатов, если такие биографические данные помогают отличить более эффективных от менее эффективных служащих, уже работающих в данной организации.

Несоблюдение принципов проведения испытаний, установленных федеральной комиссией по соблюдению равенства возможностей при трудоустройстве, может привести к возбуждению судебного иска со стороны работника, который может обвинить организацию в дискриминационной практике при наборе персонала. Аналогичные требования распространяются и на формы заявлений, используемых при отборе.

**ЦЕНТРЫ ОЦЕНКИ.** Центры оценки впервые были созданы во время второй мировой войны для отбора и оценки агентов для секретной службы — предшественника ЦРУ. «Ай Ти энд Ти» была первой частной

компаниями, использовавшей центр для отбора руководящих кадров и коммерческих работников. Сегодня многие крупные фирмы, такие, как «Д. С. Пенни», «Дженерал Электрик», «Ай Би Эм», используют их в основном для отбора кандидатов на повышение.

В ЦЕНТРАХ оценивают способность к выполнению связанных с работой задач методами моделирования. Один из методов, так называемое упражнение «в корзине для бумаг», ставит кандидата в роль управляющего гипотетической компании. В течение трех часов он должен принимать решения — как отвечать на письма, памятные записки, как реагировать на различную информацию. Он должен принимать решения, общаться в письменной форме с подчиненными, наделять полномочиями, проводить совещания, устанавливать приоритеты и т.д. Другим методом является имитация собрания организации без председательствующего. Кандидатов оценивают по таким характеристикам, как умение выступать, настойчивость, навыки межличностных отношений. К прочим методам отборочных центров относятся: устные доклады группе слушателей, исполнение заданной роли, психологические тесты, тесты по определению уровня интеллекта, официальные интервью.

Исследования показали, что центры оценки являются отличным средством для прогнозирования рабочих качеств кандидатов. Однако они весьма дороги и поэтому обычно используются только крупными преуспевающими компаниями.

**СОБЕСЕДОВАНИЯ.** Собеседования до сих пор являются наиболее широко применяемым методом отбора кадров. Даже работников неуправленческого состава редко принимают на работу без хотя бы одного собеседования. Подбор руководителя высокого ранга может потребовать десятков собеседований, занимающих несколько месяцев. Вместе с тем, исследования выявили целый ряд проблем, снижающих эффективность собеседований как инструмента отбора кадров.

Основа этих проблем имеет эмоциональный и психологический характер. Так, например, существует тенденция принятия решения о кандидате на основе первого впечатления, без учета сказанного в остальной части собеседования. Другая проблема заключается в тенденции оценивать кандидата в сравнении с лицом, с которым проводилось собеседование непосредственно перед этим. Если предыдущий собеседник выглядел особенно плохо, то последующий посредственный кандидат будет выглядеть хорошо или даже очень хорошо. Есть у проводящих интервью и такая тенденция, как оценка более благоприятно тех кандидатов внешнего вида, социальное положение и манеры которых в большей мере напоминают их собственные.

Исследования показывают, что структурированные интервью со стандартизированными и записанными вопросами и ответами повышают точность этого метода. Вместе с тем, собеседование следует сконцентрировать на тех вопросах, которые конкретно относятся к данной работе. Подчеркивая это положение, Джон и Мэри Майнеры говорят: «Если интервьюер хорошо знает ту работу, по которой ведется собеседование, и знает, какие люди могут преуспеть в ней, то он будет более объективен и получаемые результаты будут лучше».

Некоторые общие рекомендации эффективного проведения собеседования сводятся к следующему:

1. Установите взаимопонимание с кандидатом и дайте возможность ему или ей почувствовать себя свободно.
2. В ходе всего собеседования концентрируйте внимание на требованиях к работе.
3. Не оценивайте по первому впечатлению. Подождите, пока не получите всю информацию.
4. Подготовьте комплект структурированных вопросов, которые будут задаваться всем кандидатам.

Будьте, вместе с тем, достаточно гибки, чтобы исследовать и другие возникающие вопросы.

## **Определение заработной платы и льгот**

При обсуждении вопросов мотиваций в гл. 13, мы описали различные виды вознаграждений, которые руководство может выдавать своим работникам. В этом разделе мы обсудим вопросы заработной платы и дополнительных льгот. Вид и количество вознаграждений, предлагаемых организацией, имеют важное значение для оценки качества трудовой жизни.

Исследования показывают, что вознаграждения влияют на решения людей о поступлении на работу, на прогулы, на решения о том, сколько они должны производить, когда и стоит ли вообще уйти из организации. Многими исследованиями установлено, что количество прогулов и текучесть кадров прямым образом связаны с удовлетворенностью получаемым вознаграждением. При хорошей работе, которая дает чувство удовлетворения, количество прогулов имеет тенденцию к снижению. Когда же работа неприятна, число прогулов значительно возрастает.

Термин «ЗАРАБОТНАЯ ПЛАТА» (в оригинале — compensation, что охватывает не только собственно основную заработную плату (wage — для рабочих или salary — для служащих), но и все остальные выплаты работнику. (*Прим. научи, ред.*)) относится к денежному вознаграждению, выплачиваемому организацией работнику за выполненную работу. Она «направлена на вознаграждение служащих за выполненную работу (реализованные услуги) и на мотивацию достижения желаемого уровня производительности». Организация не

может набрать и удержать рабочую силу, если она не выплачивает вознаграждение по конкурентоспособным ставкам и не имеет шкалы оплаты, стимулирующей людей к работе в данном месте.

Разработка структуры заработной платы является обязанностью отделов кадров или трудовых ресурсов. Структура заработной платы в организации определяется с помощью анализа обследования уровня заработной платы, условий на рынке труда, а также производительности и прибыльности организации. Разработка структуры вознаграждения административно-управленческого персонала более сложна, поскольку помимо самой зарплаты в нее часто входят различные льготы, схемы участия в прибылях и оплата акциями.

Помимо заработной платы организация предоставляет своим работникам различные ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ЛЬГОТЫ, которые раньше называли «мелкими привилегиями» (fringe benefits). Однако, так как эти доплаты составляют значительную часть пакета вознаграждений, выплачиваемых организацией, сейчас их называют дополнительными льготами. Исследование 1986 г. показало, что усредненная стоимость таких дополнительных льгот составила 36,6% всей зарплаты. При пересчете в доллары, стоимость таких дополнительных льгот на одного служащего составила 7842 долл. Сегодня само собой разумеется, что такие льготы как оплаченные отпуска, оплата больничных (в США, как правило, частичная — *Прим. ред.*), страхование здоровья и жизни, а также пенсионное обеспечение, являются составной частью любой постоянной работы. К прочим видам льгот относятся субсидируемые предприятием кафетерии, ссуды с пониженной процентной ставкой на обучение в колледжах детей сотрудников, детские учреждения, предоставление оплаченных юридических услуг, программы физического оздоровления, коллективные гаражи, оплаченные творческие отпуска после определенного количества лет работы (такого рода «творческий отпуск» (subbatical) означает, что, например, после каждых 9 лет работы служащий имеет право на годичную работу на стороне: стажировку в научном институте, поездку за границу, преподавание или консультации и т.п. с сохранением полной зарплаты по основному месту работы и с правом получать дополнительную оплату на стороне. (*Прим. научи, ред.*)).

Традиционный подход к предоставлению дополнительных льгот заключается в том, что одинаковые льготы имеют все работники одного уровня. Однако при этом не учитываются различия между людьми. Исследования показывают, что не все служащие ценят такие льготы. Воспринимаемая ценность дополнительных льгот зависит от таких факторов, как возраст, семейное положение, размер семьи и т.д. Так, например, люди с большими семьями обычно весьма сильно озабочены размером льготного медицинского обслуживания и страхованием жизни, пожилые люди — льготами, предоставляемыми при выходе на пенсию, молодые работники — немедленным получением наличных денег. В свете вышеизложенного, некоторые организации разработали систему, которую иногда называют «системой вознаграждения по принципу кафетерия». Работнику разрешается самому выбрать в установленных пределах тот пакет льгот, который наиболее его устраивает.

Хотя такая система выбора вознаграждения по принципу «самообслуживания в кафетерии» имеет явные достоинства, она не свободна и от некоторых недостатков. Общая стоимость льгот при этом повышается, поскольку влечет за собой дополнительные административные накладные расходы, а также потому, что некоторые льготы, например, страхование персонала, обходятся дешевле, если их приобретают в больших объемах. Другая проблема заключается в необходимости просвещения работников в вопросах наличного набора льгот и потенциального значения этих льгот для них в будущем и настоящем.

Вместе с тем, компания «Ти Ар Дабл Ю» установила, что при соответствующей информированности работники могут сделать обоснованный выбор и изменить свое мнение о наиболее желанных льготах, когда у них появляется возможность их получить. Другие исследования показали, что большинство работников приветствуют гибкие программы предоставления льгот.

## РАЗВИТИЕ ТРУДОВЫХ РЕСУРСОВ

Когда-то работа с кадрами заключалась исключительно в мероприятиях по набору и отбору рабочей силы. Идея заключалась в том, что если вам удалось найти нужных людей, то они смогут выполнить нужную работу. Современные организации, в которых хорошо поставлено дело управления, считают, что набор подходящих людей является всего лишь началом. В то время как большая часть ресурсов организации представлена материальными объектами, стоимость которых со временем снижается посредством амортизации, ценность людских ресурсов с годами может и должна возрастать. Таким образом, как для блага самой организации, так и для личного блага служащих своей организации, руководство должно постоянно работать над всемерным повышением потенциала кадров.

Успешная программа по развитию кадров способствует созданию рабочей силы, обладающей более высокими способностями и сильной мотивацией к выполнению задач, стоящих перед организацией. Естественно, что это должно вести к росту производительности, а значит, и к увеличению ценности людских ресурсов организации. Если, например, в результате реализации такой программы производительность труда рабочих на сборке возрастает на 10% без увеличения заводской стоимости изделий, то доход на капитал,

вложенный организацией в развитие людских ресурсов, гораздо выше этого показателя.

Ниже мы рассмотрим ряд методов, используемых для развития потенциала рабочей силы: профессиональную ориентацию, адаптацию в коллективе, оценку производственной деятельности, систему вознаграждений, профессиональную подготовку и обучение, продвижение по службе.

### **Профессиональная ориентация и социальная адаптация в коллективе**

Первым шагом к тому, чтобы сделать труд работника как можно более производительным, является профессиональная ориентация и социальная адаптация в коллективе. Если руководство заинтересовано в успехе работника на новом рабочем месте, оно должно всегда помнить, что организация — это общественная система, а каждый работник — это личность. Когда новый человек приходит в организацию, он приносит с собой ранее приобретенные опыт и взгляды, которые могут вписаться или не вписаться в новые рамки. Если, например, последний босс нового работника был человеком властным и предпочитал общаться только путем переписки, работник будет считать, что ему лучше послать бумагу, чем просто поднять телефонную трубку, хотя его новый босс в действительности предпочитает устное общение. Кэррол и Тоси замечают по этому поводу:

*«Таким образом, типичный член организации зачастую имеет определенные ожидания по поводу своей работы, которые до некоторой степени нереалистичны с точки зрения тех надежд, которые имеет организация в отношении этого работника. Проходит какой-то период притирки и адаптации, и постепенно человек лучше понимает, что ожидает от него организация, а руководство начинает понимать стремления и надежды своего нового работника».*

Во время этого периода приспособления у человека через социальную адаптацию к организации (в оригинале: organizational socialization — *Прим. научи, ред.*) вырабатывается новое отношение к работе. Эдгар Шейн определяет СОЦИАЛЬНУЮ АДАПТАЦИЮ «как процесс познания нитей власти, процесс постижения доктрин, принятых в организации, процесс обучения, осознания того, что является важным в этой организации или ее подразделениях».

Организации используют целый ряд способов, как официальных, так и неофициальных, для того, чтобы ввести человека в свое общество. Формально, во время найма на работу организация дает человеку информацию о себе с тем, чтобы ожидания кандидата были бы реалистичны. За этим обычно идет обучение специальным трудовым навыкам и собеседование на тему, что считается эффективной работой. Правила, процедуры и наставления со стороны старших по должности представляют собой дополнительные формальные методы адаптации работников в коллективе организации. Некоторые организации, такие как «Ай Би Эм», «Тандем Компьютерз», «Пак Белл», «З Эм», разработали официальные программы для воспитания нужной им корпоративной культуры в своих организациях. В этих программах указывается, чего же ждет организация от своих служащих, чтобы все они, независимо от своего положения или должности, вели себя соответственно имиджу корпорации. Формулировка ключевых ценностей фирмы «Эппл» была приведена в примере 7.2.

В ходе неофициального общения, как отмечалось выше, новые работники узнают неписанные правила организации, кто обладает реальной властью, каковы реальные шансы на продвижение по службе и рост вознаграждения, какой уровень производительности считают достаточным коллеги по работе. Нормы, отношение к работе и ценности, принятые в неформальных группах, могут работать либо в поддержку, либо против официальных целей и установок организации.

Обсуждая вопрос о недостаточном внимании к социальной адаптации новых работников в американских организациях, профессор Ричард Паскаль и Энтони Атос говорят:

*«Некоторых может удивить то, что «Дженерал Моторс», считавшаяся в течение долгого времени одной из наиболее прогрессивных корпораций, почти до самого последнего времени не имела общекорпоративной программы набора и воспитания рабочей силы. Буквально тысячи молодых людей (будущих руководителей «Дженерал Моторс») нанимались каждый год без какой-либо централизованной программы по набору и обучению. Большинство их нанимали местные заводы или отделения, которые просто отбирали тех, кто обратился в местные конторы найма. Не было никакой общей стратегии, структуры или системы для ее реализации, не было оценки обеспечения качественных результатов. В отличие от этого, многие японские корпорации уделяют значительное внимание процессу адаптации работников в своих коллективах».*

Если руководитель не прилагает активных усилий для организации адаптации новых подчиненных, последние могут разочароваться из-за несбыточности своих надежд, могут посчитать, что в поведении следует руководствоваться опытом, приобретенным на прежней работе, или прийти к другим неправильным заключениям о своей работе. Руководитель должен также помнить и о том, что кое-что из того, что новички узнают в ходе своей адаптации, может оказаться для них просто шоком. Исследование в среде выпускников



колледжа, поступивших на работу в крупную автомобилестроительную фирму, показало, что в отличие от тех, кто остался в компании, многие из ушедших из нее обнаружили, что большинство характеристик работы оказались хуже, чем они вначале ожидали.

## **Подготовка кадров**

Организации имеют постоянную потребность в обеспечении высокой производительности труда работников. Многие организации при этом заботятся и об общем качестве трудовых ресурсов. Одним из способов достижения этой цели является набор и отбор наиболее квалифицированных и способных новых работников. Однако этого не достаточно. Руководство должно также проводить программы систематического обучения и подготовки работников, помогая полному раскрытию их возможностей в организации. Необходимость проведения набора, собеседований, отбора и обучения рассмотрена в примере 19.2.

### **ПРИМЕР 19.2.**

#### ***Управление людскими ресурсами в условиях быстрого роста фирмы***

Генеральные директора, вице-президенты по административным вопросам, руководители кадровых служб и все те, на ком лежит ответственность за поиск и наем работников в условиях быстрого роста фирмы, знают, сколь трудна такая задача. Внутренние изменения, которые обычно могли занимать десять и более лет, приходится осуществлять немедленно, при этом растет число обычных проблем, появляются совершенно новые. «Набрать, провести собеседование, нанять, обучить. Набрать, провести собеседование, нанять, обучить, — повторите это 600 раз и вы кое-как представите какова наша жизнь», — говорит руководитель службы человеческих отношений одной из компаний, число работников в которой ежегодно почти удваивается.

Положение осложняется еще и тем, что многие из быстрорастущих компаний молоды и неопытны в кадровых вопросах. К счастью, есть у них и ряд преимуществ — характерный для них энтузиазм и ясность перспективы, типичные для победителей, что может облегчить решение проблем и придать неопределенности некую привлекательность. Компании «Дейта Свитч», производящей системы коммутации и управления для ЭВМ, в 1981 г. было всего 4 года, когда ее объем сбыта резко возрос почти в три раза. В то время компания использовала неформализованную и децентрализованную процедуру найма работников — набор, собеседование и отбор проводили начальники отделов. В компании не было отдела кадров. Ее первая реакция на неожиданный бум заключалась в том, чтобы продолжать поступать так, как она действовала раньше. «Мы просто продолжали нанимать большее количество работников, чтобы удовлетворить спрос», — говорит Сиско (вице-президент компании «Дейта Свитч» по эксплуатации). Когда появились деньги, увеличили штат коммерсантов. По мере возрастания числа заказов, увеличивали численность производственников и, наконец, как бы спохватившись, компания начала создавать инфраструктуру для управления своим ростом. Лишь в апреле 1982 г., когда потребность в новых служащих приобрела критический характер (численность служащих в течение следующих восьми месяцев возросла со 139 до 250 человек), компания наняла начальника отдела кадров. Поиск достаточного количества нужных людей оказался одной из наименее сложных проблем нового начальника. «Когда компания растет такими темпами как наша, — говорит Давид Гольдштейн, начальник отдела кадров компании, — она выходит в «свет», а это большой источник для набора рабочей силы».

Наиболее трудной проблемой для «Дейта Свитч» оказалась адаптация этого невероятного числа новых лиц в компании. «Я думаю, — говорит Гольдштейн, что нам удалось справиться с этой проблемой с помощью наших новых программ профориентации и информации. Хорошая информация — это ключ, то, что связывает людей воедино в период взрывного роста. Это не следует упускать из вида».

Сиско отмечает, что компания изложила на бумаге свои устные принципы организации, а сейчас она собирается опубликовать свой первый справочник для работника. Она также формализовала процедуру найма. Руководители отделов передают свои заявки в отдел кадров, который и проводит предварительную работу с кандидатами. Окончательный отбор проводится начальником заинтересованного отдела. «Наша нынешняя задача, — говорит Сиско, — найм на будущее». «Мы достаточно уверены в нашей способности к дальнейшему росту и сознательно приняли решение пригласить на работу в компанию руководителей, которые пошли бы дальше того рубежа, на котором находимся сейчас, — поясняет Сиско. — Это предполагает определенный компромисс между тем, что я могу им платить сейчас и что мне будет нужно завтра. Но если мы собираемся расти и дальше, я должен найти возможность взять этих людей». Пока что эта цель представляется достижимой. Совсем недавно «Дейта Свитч» заполучила высококвалифицированных директоров по производству, материально-техническому снабжению и обеспечению качества. «Это уже дает отдачу», — говорит Сиско, сияя. Компания «Майком Системе», занятая производством оборудования для передачи данных, которая входит в число 100 ведущих компаний и расположена в Чатсуорте, штат Калифорния,

столкнулась с трудностями в привлечении и сохранении хороших сотрудников в условиях резкого развития наукоемких производств. Она решила справиться с конкуренцией, предложив своим служащим конкурентоспособную заработную плату и дополнительные льготы. Предложила программу льгот, действующую с первого дня поступления на работу — немедленное медицинское страхование, стоматологическая и глазная помощь, подарки к Рождеству стоимостью в 100 — 400 долл., база отдыха, занятия аэробикой, гитарой и английским языком для испанских и вьетнамских рабочих. Кроме того, некоторые работники административно-управленческого состава получали пособия для переезда, компенсацию по квартплате и льготное страхование жизни. Компания также реализовала ряд мероприятий по организации общения в коллективе, например, часто проводятся встречи различных слоев служащих, сплочению людей способствуют и два внутренних периодических издания для служащих.

«Это имело большое значение для сохранения служащих», — говорит Роберт Уивер, вице-президент компании по вопросам финансов и администрации, количество служащих у которого с 1978 до 1982 г. увеличилось с 40 до 775 человек.

Компания «Интерграф Корпорейшн», Хантсвилль, штат Алабама, выявила проблему, характерную для многих ее быстро развивающихся коллег: как повысить квалификацию управленческого состава в условиях увеличения численности подчиненных. «Люди просто приходили и говорили, что они не хотят работать руководителями, потому что не способны управлять таким большим количеством людей», — говорит Диана Мейпл, директор по кадрам. Компания, занятая в сфере систем автоматизированного проектирования и управления производством, справилась с ситуацией, разработав солидную программу подготовки кадров.

Компания «Шопсмит Инк.», производитель инструмента из Вандалии, штат Огайо, которая начала процветать около шести лет тому назад, допустила ошибку, прибегнув к большому набору сотрудников, чтобы справиться с возрастающим объемом сбыта, который удваивался каждый год, а также с возросшим объемом переписки, возникшей при переходе от системы сбыта через оптовиков на прямые продажи. «Мы были не слишком разборчивы, когда принимали народ, — признает президент Джон Фолкет. — Мы часто атаковали наши проблемы количеством, а не умением».

Компания не имела особых трудностей при наборе людей, она была сильным работодателем в экономически неразвитом районе, но зачастую нанимала не лучших людей или слишком много. Через некоторое время годовая текучесть кадров составила 20%. «У нас возникли проблемы учета. Вы принимаете еще шесть клерков и они приступают к работе, — поясняет Фолкет. — Но теперь у вас имеются эти шесть, да еще шесть, с которыми вы начинали, хотя, если бы все шло нормально, то с этой работой могли бы справиться всего четыре человека. Когда вы принимаете по 300 новых служащих в год (а в период бурного роста с 1978 по 1982 гг. компания увеличила число работающих с 211 до 1280 человек), вам иногда может потребоваться года два, чтобы осознать ошибку».

*Источник: «Recruit, Interview, Hire, Train». Recruit, Interview, Hire, Train Inc., May 1983, pp. 82,84.*

Подготовка представляет собой обучение работников навыкам, позволяющим поднять производительность их труда. Конечная цель обучения заключается в обеспечении своей организации достаточным количеством людей с навыками и способностями, необходимыми для достижения целей организации.

Значение обучения широко признано. К сожалению, многие руководители не осознают всех связанных с этим сложностей. Как отмечает один автор:

*«К сожалению, иногда программы обучения разрабатывают и применяют без достаточного анализа и планирования, а обучение вводят лишь потому, что «все так делают», и подражают при этом фирмам, использующим какие-то особые программы. Их копируют так, как будто это последний крик моды, не анализируя, действительно ли такой стиль соответствует потребностям конкретного случая».*

Обучение полезно и требуется в трех основных случаях. Во-первых, когда человек поступает в организацию. Во-вторых, когда служащего назначают на новую должность или когда ему поручают новую работу. В-третьих, когда проверка установит, что у человека не хватает определенных навыков для эффективного выполнения своей работы.

Подробное рассмотрение вопроса о структуре программ обучения выходит за рамки нашей книги. Обучение — это большая, специализированная область. Специфические методы обучения весьма многочисленны, причем их нужно приспособлять к требованиям профессии и организации. Некоторые основные требования, обеспечивающие эффективность программ обучения, сводятся к следующему:

1. Для обучения нужна мотивация. Люди должны понимать цели программы, каким образом обучение

повысит их производительность и, тем самым, их собственное удовлетворение своей работой.

2. Руководство должно создать климат, благоприятствующий обучению. Это подразумевает поощрение учащихся, их активное участие в процессе обучения, поддержку со стороны преподавателей, желание отвечать на вопросы. Важным моментом может оказаться и создание определенной физической среды. Некоторые организации предпочитают проводить обучение в специальных центрах, а не в помещениях своей организации.

3. Если навыки, приобретаемые посредством обучения, являются сложными, то процесс обучения следует разбить на последовательные этапы. Участник программы должен иметь возможность отработать на практике навыки, приобретенные на каждом этапе обучения, и уже только затем двигаться дальше.

4. Учащиеся должны почувствовать обратную связь по отношению к результатам обучения, необходимо обеспечить положительное закрепление пройденного материала. Это может происходить в форме похвалы или признания успехов со стороны преподавателя, либо, в случае компьютеризированных современных систем обучения, в виде непосредственной обратной связи при правильном решении задач, предложенных программой.

### **Оценка результатов деятельности**

Следующим шагом после того, как работник адаптировался в коллективе и получил необходимую подготовку для эффективного выполнения своей работы, будет определение степени эффективности его труда. В этом заключается цель оценки результатов деятельности, которую можно представить себе как продолжение функции контроля. Как вы должны помнить, процесс контроля предусматривает учреждение стандартов и измерение результатов для определения отклонения от установленных норм и при необходимости принятие корректирующих мер. Аналогичным образом, оценка результатов деятельности требует, чтобы руководители собирали информацию о том, насколько эффективно каждый работник выполняет делегированные ему обязанности. Сообщая эти сведения своим подчиненным, руководитель информирует их о том, как хорошо они справляются со своей работой и дает им возможность исправить свое поведение, если оно не соответствует принятому. Вместе с тем, оценка результатов деятельности позволяет руководству определить наиболее выдающихся работников и реально поднять уровень их достижений, переводя их на более привлекательные должности.

В основном, оценка результатов деятельности служит трем целям: административной, информационной и мотивационной.

**АДМИНИСТРАТИВНЫЕ ФУНКЦИИ: ПОВЫШЕНИЕ ПО СЛУЖБЕ, ПОНИЖЕНИЕ, ПЕРЕВОД, ПРЕКРАЩЕНИЕ ТРУДОВОГО ДОГОВОРА.** Каждая организация должна выполнять оценку труда своего персонала для принятия административных решений о повышении, переводе и прекращении трудового договора. Продвижение по службе помогает организации, поскольку позволяет ей заполнять вакансии служащими, которые уже проявили свои способности. Оно помогает и служащим, поскольку удовлетворяет их стремление к успеху, достижениям и самоуважению. Продвижение по службе — отличный способ признания выдающегося исполнения работы. Однако при принятии решений о продвижении по службе руководство должно повышать только тех, кто имеет способности для эффективного исполнения обязанностей на новой должности. К сожалению, иногда повышают тех работников, которые хорошо исполняют свои нынешние обязанности, но не располагают потенциалом для эффективной работы в новой должности. Очень многие отделы сбыта впадали в ошибку, выдвигая отличного продавца на должность заведующего. В результате они теряли хорошего продавца и приобретали посредственного заведующего.

Перевод можно использовать, чтобы расширить опыт работника, а также в тех случаях, когда руководство считает, что он или она будут работать более эффективно на другой должности. Иногда перевод используется и в тех случаях, когда человек работает неудовлетворительно, но в связи с его большим стажем или прошлыми заслугами руководство считает, что прекращение трудового договора с ним было бы неэтичным. В такой ситуации перевод представляет собой понижение в должности, и бедняга оказывается на такой должности, где он или она еще могут приносить какую-то пользу, но не будут блокировать карьеру способному молодому работнику или фактически препятствовать реализации целей организации.

В тех случаях, когда работнику сообщили оценку результатов его труда и предоставили достаточные возможности для ее улучшения, но работник не хочет или не может работать по стандартам организации, трудовой договор с ним должен быть расторгнут во имя реализации целей организации. Какова бы ни была административная ситуация, ясно, что без эффективного метода оценки результатов деятельности невозможно принять обоснованное решение.

**ИНФОРМАЦИОННЫЕ ФУНКЦИИ.** Оценка результатов деятельности нужна и для того, чтобы можно было информировать людей об относительном уровне их работы. При должной постановке этого дела работник узнает не только достаточно ли хорошо он или она работает, но и что конкретно является его силой или слабостью и в каком направлении он может совершенствоваться.

**МОТИВАЦИОННЫЕ ФУНКЦИИ.** Оценка результатов трудовой деятельности представляет собой важное средство мотивации поведения людей. Определив сильных работников, администрация может должным образом вознаградить их благодарностью, зарплатой или повышением в должности. Систематическое положительное подкрепление поведения, ассоциирующегося с высокой производительностью, должно вести к аналогичному поведению и в будущем. Как вы могли уже понять, информационные, административные и мотивационные функции оценки трудовой деятельности взаимосвязаны, т.е. информация, ведущая к административному решению о повышении по службе, должна положительно мотивировать человека к хорошей работе.

**ЭФФЕКТИВНОСТЬ ОЦЕНКИ РЕЗУЛЬТАТОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ.** В одном исследовании было установлено, что более 90% компаний имеют ту или иную систему оценки результатов трудовой деятельности. Однако эффективность системы оценки определяется несколькими факторами. Для начала отметим, что наиболее часто работа подчиненного оценивается его непосредственным вышестоящим начальником. Поэтому он должен обладать способностью точно оценивать работу, не основывая свою оценку на личном отношении к подчиненному. Он должен также уметь довести эту оценку до подчиненного. Это может оказаться довольно трудным делом, когда работа плохая, особенно, если начальник никогда не проходил подготовки по технике общения. Из-за этих потенциальных проблем руководители могут выступать против формальных систем оценки результатов деятельности подчиненных.

Интенсивные исследования оценки результатов работы на фирме «Дженерал Электрик» привели к ряду важных выводов. Один из них заключается в том, что критика не является эффективным способом информирования подчиненных о недостатках в их работе. Критика часто вызывает защитную реакцию поведения. Подчиненный в этом случае более озабочен тем, чтобы защитить себя, а не сутью проблемы и не способами улучшения работы. Как писала одна группа авторов, «для достижения полезной оценки, нужно, чтобы работники были бы готовы к взаимному общению и хотели бы обсудить свою работу, не занимая оборонительную позицию». Для этого необходимо, чтобы руководитель создал спокойную, без каких-либо угроз обстановку, в которой его подчиненные могли открыто обсудить свои проблемы, связанные с результатами деятельности.

Руководитель должен четко понимать различие между критикой и оценкой работы. Критика представляет собой общение в одном направлении. Для эффективной информации и должной обратной связи руководитель должен разрешить двустороннюю конструктивную дискуссию по конкретным вопросам улучшения работы. Так, например, вместо того, чтобы сказать: «Последние два месяца ты работал отвратительно», можно сказать: «Джон, наша норма на отходы составляет 2% от используемого материала. В последний месяц у тебя отходы составили 5%. Как ты думаешь, почему это случилось?». Обратите внимание, что такая формулировка позволяет руководству определить, лежит ли причина в плохой работе данного работника или тут сказалось действие каких-то других факторов.

Второй вывод исследования «Дженерал Электрик» заключается в том, что метод выдачи подчиненным раз или два раза в год информации с оценкой их работы

**Таблица 19.1.** Расплывчатые и четкие формулировки целей при оценке работы

Расплывчатые формулировки целей	Четкие по результатам поведенческие цели
Продemonстрировать удовлетворительную способность к выполнению работы и выполнить ее по требуемым стандартам	Работать на прессе, выпуская 120 годных изделий в час. Брак не должен превышать 1 дефектного изделия в час
Выработать положительное отношение к работе, показать себя надежным работником	Доказать свое желание работать и в этих целях не допускать отсутствия на рабочем месте, за исключением уважительных причин и дней, оговоренных в коллективном договоре. Прибывать на рабочее место по звонку к началу смены
Научиться эффективному общению с подчиненными	Уведомлять начальников отделов письменно обо всех изменениях в бюджетах не позже, чем через день после поступления такого уведомления на ваш рабочий стол

*Источник Craig Schneier, «Content Validity: The Necessity of a Behavioral Job Description», Personnel Administrator, Febr. 1976.*

неэффективен. Ежегодно необходимо планировать проведение одной или двух официальных сессий по оценке результатов деятельности. Вместе с тем оценку необходимо выдавать всегда, когда это необходимо,

ежедневно или так часто, как этого требует ситуация. Если подчиненный работает по новому краткосрочному проекту, то его работу нужно оценивать два или три раза в месяц. Если подчиненный не уверен в своих способностях, руководитель может обсуждать его успехи с ним раз в несколько дней, чтобы воспитать в нем уверенность в себе. С опытными, уверенными и проверенными работниками руководитель может беседовать по мере необходимости для поддержания контроля над ними.

Третий вывод исследования «Дженерал Электрик» заключался в том, что не следует обсуждать вопрос об оценке результатов деятельности и зарплате одновременно. Силу и слабость подчиненного лучше обсуждать на отдельных встречах с ним, а не вместе с административными мерами, касающимися зарплаты.

Дуглас МакГрегор настоятельно выступает в пользу оценки трудовой деятельности, ориентированной на результаты труда. Он утверждает, что традиционные оценки не являются адекватными, поскольку они сфокусированы на основных чертах характера, таких как инициатива, способность срабатываться с коллективом, надежность, отношения с людьми. Это вынуждает руководителя быть пристрастным, а не объективным. Вместе с тем, если подчиненному говорят, что у него плохие отношения в коллективе, то это несет очень мало информации о том, что же он или она делают не так как надо и что же надо делать иначе. Вместо этого, утверждает МакГрегор, руководитель и подчиненный вместе должны определить согласованные цели, которые будут использованы как стандарт для будущих оценок. Когда конкретные цели установить невозможно, руководитель должен выдать подчиненному информацию, в которой описывалось бы его желательное поведение, а не свойства характера или расплывчатые производственные цели. Пример такого рода приведен в таблице 19.1.

Как мы уже вкратце отмечали, для достижения максимальной точности оценки результатов трудовой деятельности желательно, чтобы собеседование носило двусторонний характер. Работник должен иметь возможность свободно обсуждать, почему его или ее работа не соответствует стандарту, что могло послужить причиной этого и что будет предпринято для исправления положения.

И, наконец, руководитель должен пытаться воспринимать работу подчиненных как можно более объективно.

Когда, например, руководителя просят дать оценку своим подчиненным по каким-то свойствам их характера (надежность, отношения с людьми и т.д.), то в рейтингах проявляется эффект «ореола», т.е. какое-то лицо получает одни и те же оценки по всем свойствам характера, хотя какие-то черты у него ярче выражены, а какие-то нет.

Было также отмечено, что одни руководители имеют тенденцию давать всем высокие оценки, другие же, наоборот, — низкие, что еще больше снижает точность и полезность оценок работы.

### **Подготовка руководящих кадров**

(В оригинале — management development, т.е. подготовка с целью развития управляющих для улучшения работы, занятия новых должностей. Кроме этого в американской практике употребляется термин management training, в большей степени соответствующий понятию повышения квалификации для выполнения каких-либо четко сформулированных, специфических задач, зачастую входящих в обязанности в рамках занимаемой должности.)

Подготовка сводится к развитию навыков и умений, необходимых служащим для эффективного выполнения своих должностных обязанностей или производственных заданий в будущем. На практике систематические программы подготовки наиболее часто используют для того, чтобы готовить руководителей к продвижению по службе. Для успешной подготовки руководящих кадров, как и для обучения вообще, нужны тщательный анализ и планирование.

Посредством оценки результатов деятельности организация прежде всего должна определить способности своих менеджеров. Затем, на основе анализа содержания работы, руководство должно установить — какие способности и навыки требуются для выполнения обязанностей на всех линейных и штабных должностях в организации. Это позволяет организации выяснить, кто из руководителей обладает наиболее подходящей квалификацией для занятия тех или иных должностей, а кто нуждается в обучении и переподготовке. Решив все эти вопросы, руководство может разработать график подготовки конкретных лиц, намечаемых к возможному продвижению по службе или переводу на другие должности.

**ПОДГОТОВКА РУКОВОДЯЩИХ КАДРОВ И МОТИВАЦИЯ.** Подготовка руководящих кадров в основном ведется для того, чтобы руководящие работники овладели умениями и навыками, требующимися для реализации целей организации. Другим соображением, неотделимым от предыдущего, является необходимость удовлетворения потребностей более высокого уровня: профессионального роста, успеха, испытания своих сил. К сожалению, многие организации не предоставляют достаточных возможностей для удовлетворения таких потребностей путем повышения ответственности и продвижения по службе. Исследования показали, что выпускники министерских курсов обучения бизнесу отмечали большое расхождение между их личными ожиданиями на рост и продвижение по службе и тем, что им смогли предоставить в действительности. Если эти ожидания имеют для человека большое значение, то он обычно увольняется с такой работы. Нет

необходимости говорить о нежелательности текучести управленческих кадров в силу высокой стоимости их найма и адаптации в организации. Замена такого служащего может обходиться в несколько его месячных окладов.

**МЕТОДЫ ПОДГОТОВКИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КАДРОВ.** Подготовка управленческих кадров может проводиться путем организации лекций, дискуссий в составе небольших групп, разбора конкретных деловых ситуаций, чтения литературы, деловых игр и ролевого тренинга. Вариантами этих методов являются организуемые ежегодно курсы и семинары по проблемам управления. Другим широко применяемым методом является ротация по службе. Перемещая руководителя низового звена из отдела в отдел на срок от трех месяцев до одного года, организация знакомит нового руководителя со многими сторонами деятельности. В результате, молодой менеджер познает разнообразные проблемы различных отделов, уясняет необходимость координации, неформальную организацию и взаимосвязь между целями различных подразделений. Такие знания жизненно необходимы и для успешной работы на более высоких должностях, но особенно полезны для руководителей низших уровней управленческой иерархии.

Японские организации прибегают к ротации гораздо чаще, чем американцы. Профессор Оучи, автор бестселлера «Теория Зет», говорит:

*«В Японии фактически каждый отдел располагает кадрами, которые знают людей, проблемы и практику работы любой части организации. Когда требуется что-то скоординировать, обе стороны могут понять друг друга и прийти к сотрудничеству. Может быть наиболее важным является тот факт, что каждый работник знает, что в течение всей своей карьеры он будет переходить из одних подразделений фирмы в другие, даже расположенные в разных географических местах. Кроме того, во многих японских фирмах ротация в течение всей трудовой жизни распространяется на всех ее служащих. Инженер-электрик с проектирования схем может быть направлен на производство или на сборку, техника каждый год может переводиться на новые станки или в другие подразделения, руководителей перемещают по всем отраслям бизнеса... Когда люди работают все время по одной специальности, у них возникает тенденция к формированию локальных целей, связанных только с этой специальностью, а не с будущим всей фирмы, у них нет тех знаний людей и проблем, которые позволили бы им оказывать эффективную помощь другим специалистам внутри своей организации.*

Другим важным приемом является подготовка руководящих кадров в процессе, их работы. Некоторые фирмы поручают новым руководителям столь тривиальную работу, что они разочаровываются в ней. «Сознавая эту проблему отдельные компании, такие как «Ай Ти энд Ти», «Проктер энд Гэмбл», «Форд» разработали программы, в соответствии с которыми перспективным новым руководителям с самого начала поручают достаточно ответственную работу, являющуюся испытанием их способностей, но, предположительно, приходящуюся им по силам. Обычно в начале такое назначение связано с ответственной оперативной деятельностью, а примерно через год предусматривает руководство постоянным подразделением».

В одном из исследований была установлена тесная связь между уровнем требований в процессе обучения новых менеджеров и их последующим продвижением по службе. Те лица, перед которыми с самого начала ставились более трудные задачи, выработали в себе более высокие рабочие качества и оказались лучше подготовленными к будущим задачам, чем те, которым давались менее сложные задания. Первая группа менеджеров и по службе продвигалась тоже быстрее.

### **Управление продвижением по службе.**

В развитие программ по подготовке руководящих кадров в начале 70-х годов многие компании и консультационные фирмы разработали программы по управлению карьерой, т.е. продвижением по службе. Один из авторов определяет понятие управления карьерой как официальную программу продвижения работников по службе, которая помогала бы раскрывать все свои способности и применять их наилучшим, с точки зрения организации, образом. Программы управления продвижением по службе помогают организациям использовать способности своих работников в полной мере, а самим работникам дают возможность наиболее полно применить свои способности.

Официальная программа управления продвижением по службе дает людям возможность воспринимать их работу в организации как «серию перемещений по различным должностям, способствующую развитию как организации, так и личности». Это имеет большое значение, поскольку исследования говорят о том, что люди обычно относятся к своей карьере достаточно пассивно. Они склонны к тому, чтобы важные решения об их карьере инициировались бы другими людьми, а не их собственными интересами, потребностями и целями. По мнению авторов публикаций и исследователей, работающих в этой области, результатом программ продвижения по службе является большая преданность интересам организации, повышение мотивации, производительности труда, уменьшение текучести кадров и более полное использование способностей

работников.

**ЖЕНЩИНЫ — РЕЗЕРВ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КАДРОВ.** Многие организации создали программы по подготовке руководящих кадров и продвижению их по службе, нацеленные на привлечение женщин в качестве источника пополнения управленческих кадров. В 1950 г. женщины составляли порядка 29,6% занятого населения и занимали приблизительно 13,8% руководящих и административных должностей. В 1979 г. их доля составила 40% всех работающих и они занимали порядка 24,6% таких должностей. Однако в настоящее время женщины в основном занимают должности в среднем и низшем звене управления. Как говорит профессор Уэнделл Френч, «основные причины такого непропорционального представительства женщин среди руководителей имеют глубокие корни в нашей культуре и выражаются в целом ряде предрассудков, сложившихся у мужчин-руководителей по отношению к женщинам». К таким предрассудкам относятся, например, следующие предположения: 1) женщины, выходя замуж, покидают работу; 2) женщины не будут работать, пока у них маленькие дети; 3) женщины неуютно чувствуют себя в мире мужчин, а когда они в него попадают, то мужчины начинают ощущать неудобства; 4) женщины — ненадежные работники, они слишком эмоциональны и могут сорваться в кризисной ситуации; 5) женщин-руководителей нельзя перевести в другой город, если их мужья имеют аналогичную или лучшую работу.

В большей своей части приведенные заявления основаны на старых предрассудках и дезинформации мужчин. Последние исследования прямо отвергают их или ставят под вопрос. Исследование, проведенное среди мужчин и женщин-руководителей предприятий розничной торговли, не показало значительного различия в таких стимулах труда, как престиж, чувство ответственности, зарплата, рост по службе, чувство удовлетворения. Еще одно исследование, охватившее 1000 руководителей-мужчин и 1000 руководителей-женщин, показало, что в принципе нет никаких особых различий в том, как они руководят. К установленным различиям относилось то, что женщины больше поддаются мотивации к работе, а мужчины более открыты и откровенны со своими коллегами.

Некоторые из программ, направленных на увеличение доли женщин-менеджеров и повышение эффективности их работы, предусматривают: 1) развитие должного понимания специфики поведения лиц обоего пола на рабочем месте; 2) оказание помощи женщинам в осознании некоторых психологических и социально-этических барьеров на пути к исполнению руководящих ролей; 3) обучение прямому и твердому стилю общения с мужчинами и женщинами; 4) обучение методам создания «сети поддержки» и развития основы власти в организации; 5) участие в традиционных программах подготовки административно-управленческих кадров.

## **ПОВЫШЕНИЕ КАЧЕСТВА ТРУДОВОЙ ЖИЗНИ**

### **Удовлетворение работника своим трудом**

Одна из наиболее важных последних разработок в области управления человеческими ресурсами связана с созданием программ и методов повышения КАЧЕСТВА ТРУДОВОЙ ЖИЗНИ. Дж. Р. Хекман и Дж. Ллойд Саттл определяют качество трудовой жизни как «ту степень, до которой члены производственной организации могут удовлетворить свои важные личные потребности через посредство их работы в этой организации».

В Соединенных Штатах внимание к проблеме качества трудовой жизни стимулировали несколько общественных и частных организаций, таких, как Национальный центр качества трудовой жизни, Институт труда Америки, Огайский центр качества трудовой жизни. Как говорит Саттл:

*«Работники проявляют интерес не только к собственному развитию, но и к прямому участию в разработке организационных изменений, направленных на повышение качества трудовой жизни. Один из исследователей недавно установил, что более 2000 общественных и частных организаций, в том числе коммерческих и некоммерческих, а также власти штатов и муниципалитетов включились в различные официальные мероприятия, нацеленные на повышение качества трудовой жизни. Количество же отдельных заводов, учреждений и просто рабочих мест, участвующих в этих мероприятиях, видимо, во много раз больше».*

Интерес к качеству трудовой жизни распространился и в других промышленных странах Запада.

Высокое качество трудовой жизни должно характеризоваться следующим:

1. Работа должна быть интересной.
2. Рабочие должны получать справедливое вознаграждение и признание своего труда.
3. Рабочая среда должна быть чистой, с низким уровнем шума и хорошей освещенностью.
4. Надзор со стороны руководства должен быть минимальным, но осуществляться всегда, когда в нем возникает необходимость.
5. Рабочие должны принимать участие в принятии решений, затрагивающих их и работу.

6. Должны быть обеспечены гарантия работы и развитие дружеских взаимоотношений с коллегами.

7. Должны быть обеспечены средства бытового и медицинского обслуживания.

В соответствии с обследованием, проведенным в 1984 г. Советом промышленной конференции, 80% американских рабочих заявляют о том, что они удовлетворены своей работой, причем треть из них (27%) весьма удовлетворены. Из 20% неудовлетворенных, 6,5% — очень не удовлетворены своей работой. Кроме того, как показано в примере 19.3, американские рабочие в большей мере удовлетворены своей работой, чем их японские коллеги. Качество трудовой жизни можно повысить, изменив любые организационные параметры, влияющие на людей. Это включает и уже рассмотренные нами методы, в том числе децентрализацию власти, участие в вопросах руководства, обучение, подготовку руководящих кадров, программы управления продвижением по службе, обучение работников методам более эффективного общения и поведения в коллективе. Все эти меры направлены на то, чтобы дать людям дополнительные возможности для удовлетворения своих активных личных нужд при одновременном повышении эффективности деятельности организации.

### **Совершенствование организации труда**

В заключение данной главы мы более подробно рассмотрим вопрос реорганизации труда в целях повышения его качества. Многие из ранних идей науки управления вращались вокруг разработки задания таким способом, который позволял бы в максимальной степени использовать преимущества разделения труда, современной технологии и автоматизации. По мере того, как американские рабочие становились все более экономически обеспеченными, изменялись образовательные, культурные и социальные ценности, промышленность стала испытывать затруднения, связанные с характером труда. Все большее количество людей находило, что узкоспециализированные, повторяющиеся операции вызывают утомление и потерю интереса. Возросли прогулы и текучесть кадров, появились даже случаи саботажа. Соответственно, прирост производительности, которого нормально было бы ожидать от узкой специализации, значительно снизился. Для решения этой проблемы ряд наиболее прогрессивных фирм начали экспериментировать с ОРГАНИЗАЦИЕЙ ТРУДА для того, чтобы труд стал давать большее внутреннее удовлетворение и больше возможностей для удовлетворения высших потребностей человека — заинтересованности, самоутверждения и развития личности. Руководство при этом, конечно же, надеялось на то, что возросшая в результате таких изменений удовлетворенность своей работой приведет к повышению производительности и снизит убытки от прогулов, высокой текучести кадров и снижения качества.

**РАСШИРЕНИЕ ОБЪЕМА И ОБОГАЩЕНИЕ СОДЕРЖАНИЯ РАБОТЫ.** Два наиболее широко применяемых метода реорганизации труда — это расширение объема работы и обогащение ее содержания.

**ОБЪЕМ РАБОТЫ** — это количество различных операций, выполняемых рабочим и частота их повторения. Объем называют *узким*, если рабочий выполняет лишь несколько операций и повторяет их часто. Типичным примером может служить работа на сборочном конвейере. Объем работы называют *широким*, если человек выполняет много различных операций и повторяет их редко. Объем работы банковского кассира обычно шире по сравнению с работой человека, занятого только вводом данных через клавиатуру в систему финансового учета.

### **ПРИМЕР 19.3.**

#### ***Американские рабочие счастливее своих японских коллег***

Как показало недавнее исследование трех профессоров Университета штата Индиана, японские рабочие трудятся может быть и более производительнее, чем их американские собратья, но вовсе не потому, что они более счастливы. Только 53% японских рабочих, из числа опрошенных отметили какую-то удовлетворенность своей работой, в отличие от 83% обследованных американских рабочих. Что еще более удивительно, всего лишь 44% японских рабочих выразили чувство привязанности к своим работодателям, в то время как среди американцев таких рабочих оказалось 68%.

«Наблюдатели всегда отмечали низкий уровень забастовок, малую текучесть кадров и малое число прогулов в Японии и поэтому заключили, что если производительность труда высокая, то и моральное состояние тоже должно быть высоким, — замечает социолог Джеймс Линкольн, который работал по совместной программе Индианаполиса и Токио по исследованию вопросов привязанности к работе. — Фактически же, отношение рабочих к работе не очень-то объясняет их поведение». Традиционное американское представление о японском заводе — это трудолюбивые рабочие, преданность которым своей фирме куплена ценой обещания пожизненной занятости, больших льгот и стабильного продвижения по службе на основе старшинства. Однако это в принципе неверно. Откуда же тогда этот стереотип японского завода как одной большой счастливой семьи? Эксперт по проблемам управления Жанет Ниэр, которая тоже работала по



вышеуказанной программе, говорит, что раньше американские ученые концентрировали свое внимание на наиболее успешных японских фирмах, а не на представительной группе. Вообще, только крупные компании берут на себя такие обязательства, как обеспечение пожизненной занятости своим рабочим. Но именно мелкие предприятия, с числом занятых менее 300 рабочих, дают более 80% валового национального продукта и на них трудится более 80% трудящихся Японии.

Именно этот сектор экономики в последнее время наиболее пострадал от экономического спада и роста реальной учетной ставки. Растет число банкротств и разрыв между зарплатой в маленьких и больших компаниях увеличивается. Один из уроков, который следует извлечь из проведенного исследования, заключается в том, что американские менеджеры, надеющиеся скопировать японскую модель, не обязательно должны повторять все ее мельчайшие детали, во-первых, потому что они не столь важны, как многие считают, и во-вторых, потому что они не так уж распространены.

Авторы этого исследования, как и другие ученые, начинают приходить к мысли, что в основе экономического расцвета Японии лежит наука и практика управления, а не отношение рабочих к своей работе. К другим важным факторам относятся крупные капиталовложения, ставшие возможными в условиях быстрого накопления капиталов, а также концентрация внимания скорее на длительной перспективе, чем на немедленных прибылях. Еще этому могли содействовать и более тесные связи руководителя и рабочих, внимание к деталям, характерные для японского менеджмента. Только 28% опрошенных японских рабочих сказали, что начальство их не беспокоит, в то время как среди американских рабочих такой ответ дали 79%. В отличие от общепринятого мнения, 88% американских рабочих считают, что их компании должны заботиться о них, среди японцев соответствующая цифра составила лишь 36%. Еще одним удивительным открытием проведенного обследования явилось то, что 68% американцев заявили, что они готовы работать больше, чтобы помочь своим компаниям, в то время как среди японцев только 15% выразили такое желание. Основной причиной подобного различия является широко распространенный среди американских рабочих страх безработицы.

*Источник: Duns Business, October 1983, p. 35.*

**СОДЕРЖАТЕЛЬНОСТЬ РАБОТ** — это относительная степень того влияния, которое рабочий может оказать на саму работу и рабочую среду. Сюда относятся такие факторы, как самостоятельность в планировании и выполнении работы, определении ритма работы и участие в принятии решений. Работа лаборанта не будет считаться содержательной, если она сводится лишь к установке оборудования, загрузке химикатов и уборке лаборатории. Если же лаборант может заказывать химикаты и оборудование, проводить некоторые эксперименты и готовить отчеты о результатах работ, то содержательность будет высокой.

Работу можно реорганизовать, изменив ее объем или содержательность. **УКРУПНЕНИЕ РАБОТЫ** относится к совершенствованию организации за счет увеличения ее объема. **ОБОГАЩЕНИЕ ЕЕ СОДЕРЖАНИЯ** предусматривает изменения за счет повышения содержательности. В примере 19.4. описано укрупнение операций в банке.

#### **ПРИМЕР 19.4.**

##### ***Укрупнение технологических операций***

Специализация на участках обработки банковских документов стала столь же утомляющей, интенсивной и монотонной, как и на конвейерах по сборке автомобилей. Кристина Щезняк проработала 17 лет на участке по оформлению чеков в «Континентал Иллинойс Неишнл Бэнк», выполняя снова и снова одни и те же операции. Сейчас она работает на компьютерном терминале в «модульной ячейке», выполняя все необходимые операции по обработке чеков, поступающих от компаний и фирм, приобретающих услуги и товары у трех с лишним тысяч корпоративных клиентов этого банка. «Я думаю, — говорит Щезняк, — что сейчас все идет по-новому и интереснее. Снизилось количество ошибок, что очень важно для меня». Щезняк сейчас обрабатывает чеки, поступающие по почте, заносит их через компьютер в счета клиентов, информирует клиентов по телефону о состоянии их счетов, высылает им по почте необходимые данные. В этой автоматизированной системе каждый служащий обрабатывает порядка 50 чеков в час, т.е. производительность поднялась почти на 40%. «Мне это нравится, — говорит Щезняк, — потому что сейчас я обрабатываю весь пакет от начала и до конца. Гораздо лучше чувствовать себя частью целого. Служащим тоже нужны перемены в их жизни».

*Источник: Business Week, May 16, 1983, p. 103.*

КОГДА ИЗМЕНЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ ТРУДА СТАНОВИТСЯ ЖЕЛАТЕЛЬНЫМ? Усиление мотивации и повышение производительности путем изменения организации условий труда является еще одной из концепций, в основе которых лежит двухфакторная теория мотивации Герцберга. Исследования Герцберга, как вы должны помнить, показали, что сам труд является фактором мотивации, деньги же являются в основном гигиеническим фактором. Поэтому теоретикам и практикам науки управления казалось вполне логичным, что изменение характера труда в целях повышения соответствующей внутренней заинтересованности, должно усилить мотивацию и повысить производительность. К сожалению, это не всегда так. Недавние исследования в области мотиваций (см. гл. 13) указывают, что теория Герцберга не может быть справедливой для всех людей и во всех ситуациях. Поэтому изменения в организации труда уместны лишь применительно к людям и организациям, обладающим определенными характеристиками. Эти характеристики обобщены в модели, разработанной Ричардом Хекманом и Гретом Олдхэмом. Модель, составленная по результатам обзора исследований, посвященных реорганизации труда, приведена на рис. 19.3.

В соответствии с теорией Хекмана и Олдхэма существуют три психологических состояния определяющих удовлетворенность человека своим трудом и мотивацию:

*воспринимаемая значимость* работы, т.е. степень, с которой человек воспринимает свой труд как что-то важное, ценное и стоящее; *ощущаемая ответственность*, т.е. та степень, в которой человек чувствует себя ответственным и подотчетным за результаты своего труда; *знание результатов*, т.е. степень понимания человеком эффективности или результативности своего труда. Те виды работ, которые организованы так, что позволяют какой-то части рабочих испытывать все эти три состояния в достаточно высокой степени, должны дать высокую мотивацию за счет самой работы, высокое качество исполнения работ, большую удовлетворенность работой, а также привести к снижению количества прогулов и уменьшить текучесть кадров.

На рис. 19.3. показан базовый объем работ, который позволяет работнику испытывать все эти три психологических состояния. Ощущение значимости труда можно реализовать предоставлением работнику возможности расширения количества трудовых навыков, определенностью производственных заданий, повышением их важности. Ответственность за результаты труда можно усилить, предоставив работнику больше самостоятельности. Осознание реальных результатов своего труда развивается, если рабочий получает ответную информацию. Однако необходимо иметь ввиду и то, что не все работники положительно реагируют на подобного рода изменения. Как уже отмечалось выше, при рассмотрении проблемы мотивации, люди различаются по потребностям, отношению к работе, надеждам, связываемым с работой. Исследования показали, что люди с сильным стремлением к росту, достижениям, самоуважению обычно положительно реагируют на обогащение содержания труда. Когда же люди не столь сильно мотивируются потребностями высокого уровня, обогащение содержания труда зачастую не дает заметных успехов.



Рис. 19.3. Модель содержания работ и мотивации труда.

Источник: J. R. Hackman, G. R. Oldham, Janson, and Purdy. "A New Strategy for Job Enrichment". *California Management Review*, vol. 17, no. 4 (1975).

На возможность изменений условий труда могут влиять и особенности технологии. Организации, использующие поточно-массовую технологию, имеют гораздо меньше возможностей в этом отношении, чем предприятия, выпускающие единичную продукцию. Для фирм с поточно-массовой технологией стоимость реорганизаций условий труда зачастую перевешивает ожидаемую от нее прибыль. «Там, где технология не очень гибкая и требует больших капиталовложений, стоимость реорганизации может оказаться очень высокой. Одна из оптимальных возможностей для внедрения прогрессивной организации труда открывается при создании новых производств (заводов, предприятий, учреждений). Фактически, некоторые из наиболее известных экспериментов в этой области как раз и были проведены при создании новых мощностей. Тем не менее, хотя существующая технология и ограничивает возможности реорганизации условий труда на фирмах с массовым производством, такие возможности все же существуют.

**ВНЕДРЕНИЕ И РЕЗУЛЬТАТЫ.** Программы по реорганизации условий труда были реализованы во многих крупных компаниях, включая «Эй Ти энд Ти», «Тексас Инструменте\*», «Моторола», «Проктор энд Гэмбл», «Дженерал Фудз», «Корнинг Гласе Уоркс», «Мэйтег», «Дженерал Таер энд Раббэр», «Бьюик», «Бэнкерз Траст», «Мер-рилл Линч». Так, например, в одной из научно-исследовательских лабораторий техники чувствовали, что их знания и способности не используются, поскольку научные работники доверяют им лишь рутинную работу. Была реализована программа, в соответствии с которой лабораторных техников привлекли к планированию работ и экспериментов. Качество месячных отчетов этих техников значительно улучшилось по сравнению с отчетами группы, не принимавшей участия в программе. Другая программа касалась торговых представителей трех английских компаний. Одной из групп было предоставлено право самостоятельно определять частоту посещения своих клиентов. Были сняты требования предоставления отчетов по каждому клиенту и дано право самостоятельного и непосредственного урегулирования претензий клиентов на сумму до 250 долл. После такого обогащения содержания работы торговые представители добились увеличения объема продаж на 19%.

«Тексас Инструменте» осуществила программу, в соответствии с которой рабочие по уборке территории получили возможность самостоятельно распределять и планировать свою работу и выполнять ее по собственным стандартам. В результате, требуемое количество работников сократилось со 120 до 71 человека, текучесть кадров упала со 100% до 10%, а территории стали чище. Отделение «Бьюик Моторс» фирмы «Дженерал Моторс» провело программу реорганизации: рабочие в дополнение к своим обязанностям стали отвечать и за некоторые вопросы контроля качества. Руководство «Бьюика» считает, что эта программа позволила полностью покончить с жалобами по мелким вопросам, сократить число случаев переделывания работы и поднять производительность на 13%.

Объем проведенных исследований пока еще недостаточен для окончательных выводов о результативности программ по реорганизации условий труда, но уже имеющиеся данные показывают, что такие программы способствуют развитию чувства удовлетворения работой, снижению количества прогулов и текучести кадров и повышению качества продукции. Вместе с тем было установлено, что во многих случаях повышения производительности труда не отмечалось, что, видимо, было обусловлено крайней степенью его специализации.

Хотя эти результаты и указывают на то, что программы изменения организации труда способствуют повышению эффективности деятельности организаций, находятся специалисты, критикующие такие программы. Некоторые критики утверждают, что нельзя отдавать приоритет чувствам удовлетворения рабочего, а не соображениям экономической эффективности. «Если уж изменять технологию и оборудование для улучшения условий труда, — говорят они, — то это следует делать только тогда, когда изменения обещают более высокую прибыль». Другие же говорят, что «многие рабочие не испытывают чувства отчуждения от своей работы и не хотят большей ответственности или привязанности к работе». Кроме того, эти же авторы заявляют, что попытки обогатить содержание труда зачастую разбиваются об ограничения, устанавливаемые профсоюзами в виде должностных инструкций, требований к срокам пребывания в должности, нормативных актов по ряду специальностей, а также наталкиваются на общее недоверие. Таким образом, руководство должно воздерживаться от реорганизации условий труда до тех пор, пока оно не убедится в том, что рабочие предрасположены к нему. В ходе выполнения некоторых программ рабочим дали больше самостоятельности, чем они того желали. Результат — плохая работа и раздраженность работников. Ведущая в последнее время критика идеи реорганизации условий труда поддерживает такие взгляды. Тем не менее, при должной проработке программы совершенствование организации и условий труда способствует развитию чувства удовлетворенности работников, повышению качества труда, снижению количества прогулов и текучести кадров.

## РЕЗЮМЕ

1. Тремя этапами планирования трудовых ресурсов являются оценка наличия, оценки будущих

потребностей и разработка программ их развития.

2. Для разработки программы по развитию трудовых ресурсов необходимо выработать конкретный график работ и определить, какие действия требуются для того, чтобы привлечь, нанять, обучить людей и организовать их продвижение по службе.

3. Набор заключается в создании резерва кандидатов на рабочие места за счет внешних или внутренних источников. Наиболее общей проблемой при этом является появление у людей необоснованных ожиданий.

4. Основными методами отбора являются испытания, собеседования и организация центров оценки, в которых применяются методы моделирования. Последние доказали свою эффективность, но, к сожалению, являются дорогостоящим мероприятием. Собеседования используются очень широко, но тут есть целый ряд проблем. Структурированные собеседования дают более точные результаты.

5. Развитие работника необходимо начинать с момента его вступления в организацию путем официальной ориентации и представления коллективу. Оценка результатов трудовой деятельности работника выполняет административные, информационные и мотивационные функции. Исследования показывают, что руководитель должен создать при этом атмосферу взаимопонимания. Оценка должна даваться достаточно часто, но при этом не следует обсуждать вопросы зарплаты и исполнения работ одновременно. МакГрегор советует концентрировать основное внимание на результатах и взаимно согласованных целях.

6. Подготовка кадров заключается в обучении их трудовым навыкам, необходимым для качественного выполнения работы. Развитие кадров предусматривает подготовку работника к будущей должности. Для эффективности обучения нужно, чтобы люди были заинтересованы в нем. Необходимо создать благоприятную для обучения атмосферу, сложные навыки должны отрабатываться последовательными частями, с соответствующим закреплением, учащиеся должны чувствовать ответную реакцию на результаты их учебы. Подготовка управленческих кадров можно осуществлять путем организации различных курсов, семинаров или ротации кадров.

7. Качество трудовой жизни можно повысить путем изменения любых переменных, влияющих на людей. Представляется, что соответствующая комбинация денежного вознаграждения и дополнительных льгот, которую позволяет успешно осуществить система выбора льгот по принципу «самообслуживания в кафетерии», повышает чувство удовлетворенности работой и снижает количество прогулов и текучесть кадров.

8. Совершенствование организации и условий труда предусматривает повышение внутренней удовлетворенности работой путем расширения круга решаемых задач, предоставления большей самостоятельности, более сильной реакции на результаты труда, либо создания условий для пробы работником своих сил. Реорганизация условий труда приводит к успеху, но она подходит лишь для определенных людей и в определенных условиях. Особенно трудно ее реализовать в условиях жесткой технологии. Реорганизация может оказаться неудачной, если руководство не определит вначале, положительно ли относятся к ней работники организации.

## **ВОПРОСЫ ДЛЯ ПОВТОРЕНИЯ**

1. Назовите и объясните этапы планирования трудовых ресурсов.
2. Что такое анализ содержания работы и как его применяют?
3. В чем польза испытаний при отборе кадров?
4. Опишите центры оценки и методы, используемые в таких центрах.
5. Каковы наиболее общие принципы успешного проведения собеседования?
6. Сравните жалование и дополнительные льготы.
7. Опишите процесс социальной адаптации работника в организации.
8. Назовите три основные цели оценки результатов трудовой деятельности.
9. Каковы общие требования обеспечения эффективности программы обучения?
10. Что понимается под качеством трудовой жизни?
11. Дайте сравнение расширения объема работы и обогащения ее содержания.

## **ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ**

1. В каких организациях наиболее вероятно применение центров оценки и почему?
2. Как вы будете готовиться к собеседованию в качестве потенциального служащего?
3. Чем обеспечивается эффективность системы оценки результатов трудовой деятельности?
4. Какие изменения в социальной среде повысили значимость управления продвижением по службе?
5. Многие фирмы сейчас реализуют программы укрепления физического здоровья. Почему?

## СИТУАЦИЯ ДЛЯ АНАЛИЗА

### *Управление кадрами в условиях сокращения численности занятых*

Когда одна крупная телефонная компания выделилась из «Ай Ти энд Ти», ее относительно спокойному, защищенному и регулируемому существованию пришел конец, и она оказалась в ситуации, где конкуренция навязывала новую идеологию сокращения затрат. До отделения в компании работало порядка 110 тыс. служащих и имелось семь уровней управления — от мастера до генерального управляющего, что соответствовало традиционным принципам организации телефонных компаний.

Традиционно карьера руководителя в компании следовала заданному шаблону. Мастера и руководители первого уровня приходили в основном из рядов служащих самой компании, часть из них набирали из выпускников колледжей и университетов, либо вербовали в родственных отраслях промышленности. Существовала общая установка на продвижение своих служащих или служащих родственных компаний из группы «Ай Ти энд Ти». На момент отделения только 20% руководящих работников компании имели степень бакалавра (т.е. высшее образование. — *Прим. ред.*). Большая часть низовых звеньев управления была заполнена выходцами из числа своих служащих, которые имели отличные технические знания в области связи, но слабую подготовку в вопросах управления, хотя компания проводила широкие программы обучения и поощряла учебу своих служащих за пределами компании по академическим программам.

До отделения основной ценностью корпоративного кодекса объявлялось обеспечение клиентов телефонным обслуживанием на обещанном уровне, при этом вопросы затрат не относились к первостепенным. Многие служащие считали, что о компании судят по тому, насколько хорошо она обслуживает клиентов, а размер затрат не относится к важным факторам. Система стимулирования служащих исходила из идеи поддержания заданного уровня обслуживания клиентов. Никакой конкуренции не было. Проверки проводились только Комиссией муниципальных служб штата и административными органами на предмет соответствия телефонных тарифов и тарифов на другие услуги связи разрешенному законом уровню дохода на вклады акционеров. Во многих случаях это означало, что реакция руководства на возникающие проблемы обслуживания клиентов сводилась к увеличению ресурсов — чаще всего количества служащих, до уровня, обеспечивающего желательное качество обслуживания. Кроме того, при возникновении сложных технических проблем компания могла воспользоваться ресурсами «Белл Лэборетриз», «Вестерн Электрик» или других подразделений «Ай Ти энд Ти», теперь же возникла необходимость развивать технические знания в ряде областей.

Когда после выделения из «Ай Ти энд Ти» эта компания стала частью региональной холдинговой компании, деловая среда резко изменилась. По многим видам услуг, ранее зарезервированных за компанией, была разрешена конкуренция. Искключительная привилегия была сохранена за компанией только на местную телефонную связь. Продажу телефонного оборудования, междугородную телефонную связь и многие другие услуги связи теперь могли предоставлять и конкуренты. Вместе с тем, компания получила право действовать и конкурировать в новых, ранее запретных для нее областях. Это означало, что она должна была создать новую корпоративную культуру, где ценились бы риск, конкуренция и, как составная часть, осознание значимости фактора затрат.

Стратегический план компании включал в себя ряд весьма важных задач для персонала, управляющего человеческими ресурсами. Цель заключалась в том, чтобы сократить численность со 110 тыс. до 65 тыс. служащих, сохраняя при этом нужный уровень обслуживания и затрат. Было принято решение сократить количество уровней управления хотя бы на один. Возникла необходимость повышения уровня «предпринимательских» навыков служащих и руководителей и обеспечения соответствующего обучения руководителей в новых условиях конкуренции. Технический персонал компании уже не мог впредь полагаться на ресурсы «Ай Ти энд Ти» в деле сохранения конкурентоспособности в весьма сложных областях телекоммуникаций, поэтому возникла необходимость развивать свои собственные ресурсы. Короче говоря, перед руководством встала задача изменения корпоративной культуры и развития навыков и умения персонала в ключевых областях при одновременном резком сокращении численности занятых.

Сокращение численности можно было провести несколькими способами. Некоторых служащих можно было перевести в «Ай Ти энд Ти», чтобы закрыть имевшуюся там потребность в рабочих связи и соответствующих руководителях. Большое количество служащих было в предпенсионном возрасте. Однако очень многих пришлось и увольнять. Это было особенно трудно, поскольку обстановка прошлого породила у многих служащих чувство пожизненной гарантированной занятости.

Ряд трудных проблем возник при подготовке руководителей для работы в новых условиях конкуренции. К примеру, можно назвать проблему направления служащих на курсы и в школы в условиях, когда им угрожало увольнение. Кроме того, традиционная система оплаты труда не предусматривала вознаграждения за те характеристики, которые потребовались в новых условиях, — умение рисковать, маркетинг и торговля в условиях конкуренции, создание новых продуктов и т.д.

Основными проблемами, вставшими перед компанией в области человеческих ресурсов, были следующие:

1. Увольнение большого количества давно работавших служащих с квалификацией, соответствующей прежнему стилю работы и не отвечающей новым требованиям. Компания не имела опыта проведения больших сокращений, особенно за счет профессионалов и административных работников.

2. Служащим, вышедшим на пенсию, компания выплачивает пенсию и пособие на медицинское обслуживание. В результате намечаемого сокращения, численность активных пенсионеров должна была возрасти приблизительно с 10 тыс. до 35 тыс. человек, что, в свою очередь, должно было привести к расширению отдела социального обеспечения.

3. Нужно было направить на переподготовку большое количество служащих различных уровней, чтобы они овладели навыками работы в условиях конкуренции.

4. Чтобы скомпенсировать исключение одного или нескольких уровней из иерархии управления, нужно было умело провести соответствующую реорганизацию. При этом возникали и дополнительные острые вопросы: какой из уровней следует исключить, что делать с руководителями, занимавшими эти должности и т.д.

5. Систему оплаты труда необходимо было изменить в соответствии с новой политикой компании. Критерии повышения зарплаты, премирования и продвижения по службе нужно было построить на новых принципах.

Компании удалось сократить численность служащих до 65 тыс. человек, количество уровней управления — до шести, и она серьезно взялась за программу обучения и подготовки кадров.

## Вопросы

1. Какие ключевые факторы необходимо учесть в процессе планирования человеческих ресурсов?

2. Какие важнейшие качества потребуются для управления человеческими ресурсами во время реорганизации и изменения идеологии компании? Какие из них, по вашему мнению, стоит сохранить и после завершения реорганизации?

3. Что бы вы положили в основу оценки результатов деятельности служащих и как бы вы измеряли эту деятельность?

4. Какие мероприятия по набору кадров могли бы вы рекомендовать компании?

5. Какие изменения произойдут в поощрительной системе компании?

## ЛИТЕРАТУРА

1. William J. Pedicord, «Advanced Status Systems for Personnel Planning and Replacement», in *Computers and Automation* (Newton Ville, Mass.: Berkeley Enterprises, 1966); T. I. Bradshaw, «Computerized Employee Search Program», *Data Processing Magazine*, November 1965, pp. 48-50; George Milkovich and T. Mahoney, «Human Resources Planning and PAIR Policy», in *PAIR Handbook*, vol. 4, ed Dale Yodder and Herbert Heneman (Berea, Ohio: American Society of Personnel Administrators, 1976); Robert Martin, «Skills Inventories», *Personnel Journal*, January 1967, pp.28-30.

2. Noble S. Deckhard and Kenneth W. Lessey, «A Model for Understanding Management Manpower», *Personnel Journal*, vol. 54, no 3 (1975), pp. 169-175; Eugene Schmuckler, «The Personnel Audit: Management's Forgotten Tool», *Personnel Journal*, vol. 52, no 11 (1973), pp. 977-980.

3. David Elsner, «White-Collar Workers, Once Immune to Layoffs, Now See More Pink Slips», *San Francisco Examiner and Chronicle*, January 4, 1987, p. D-3.

4. U.S. Department of Labor, Office of Federal Contract Compliance Programs, «Compliance Responsibility for Equal Employment Opportunity», *Federal Register*, October 20, 1978, pp. 49240-49283.

5. Howard J. Anderson, *Primer of Equal Employment Opportunity* (Washington, D.C.: Bureau of National Affairs, 1978), pp.84-88.

6. John B. Miner and M.G. Miner, *Personnel and Industrial Relations: A Managerial Approach*, 3rd ed. (New York: Macmillan, 1977), pp. 154-155.

7. John P. Wanous, «Effects of a Realistic Job Preview on Job Acceptance, Job Attitudes, and Job Survival», *Journal of Applied Psychology*, vol. 58 (1973), pp. 327-332.

8. John P. Wanous, «Tell It Like It Is at Realistic Job Previews», in *Perspectives on Personnel/Human Resource Management*, ed H. G. Heneman and D. P. Schwab (Homewood, Ill.: Irwin, 1978), pp. 110-117.

9. George W. England, *Development and Use of Weighted Application Blanks*, *Bulletin 55* (Minneapolis: Industrial Relations Center, University of Minnesota, 1971); Clemm C. Kessler and George J. Gibbs, «Getting the Most from Application Blanks and References», *Personnel*, January-February 1975, pp. 53-62.

10. Alan Kraut, «Management Assessment in International *Organization*», *Industrial Relations*, 1976, pp. 172-182; N. Howard, «An Assessment of Assessment Centers», *Academy of Management Journal*, vol. 17, no 1, (1974), pp. 115-134; James Hock and D. Bray, «Management Assessment Center Evaluations and Subsequent Job Performance of White and Black Females», *Personnel Psychology*, vol. 29 (1976), pp. 13-30; G.N. Worboys, «Validation of Externally Developed Assessment Procedures for Identification of Supervisory Potential», *Personnel Psychology*, Spring 1975, pp. 77-91.

11. Eugene C. Mayfield, «The Selection Interview - A Reevaluation of Published Research», *Personnel Psychology*, vol. 17, no 3 (1964), pp. 239-260; Edwin E. Ghiselli, «The Validity of a Personnel Interview», *Personnel Psychology*, vol. 19, no 4 (1966), pp. 389-394; Orman R. Weight, Jr., «Summary of Research on the Selection Interview Since 1964», *Personnel Psychology*, vol. 22, no. 4 (1969), pp. 391-413.

**Остальная литература была утеряна, если кто-нибудь может помочь, пишите:**

**E-mail:** [darpg@mail.ru](mailto:darpg@mail.ru)

**Home page:** <http://www.chat.ru/~darpg>