

Данный файл представлен исключительно в ознакомительных целях.

Уважаемый читатель!

Если вы скопируете данный файл,

Вы должны незамедлительно удалить его сразу после ознакомления с содержанием.

Копируя и сохраняя его Вы принимаете на себя всю ответственность, согласно действующему международному законодательству .

Все авторские права на данный файл сохраняются за правообладателем.

Любое коммерческое и иное использование кроме предварительного ознакомления запрещено.

Публикация данного документа не преследует никакой коммерческой выгоды. Но такие документы способствуют быстрейшему профессиональному и духовному росту читателей и являются рекламой бумажных изданий таких документов.

*Майкл Армстронг*

---

**СТРАТЕГИЧЕСКОЕ  
УПРАВЛЕНИЕ  
ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ  
РЕСУРСАМИ**

**МЕНЕДЖМЕНТ**  
**для ЛИДЕРА**



Стратегическое  
управление  
человеческими  
ресурсами

**STRATEGIC  
HUMAN  
RESOURCE  
MANAGEMENT**

*Michael Armstrong*

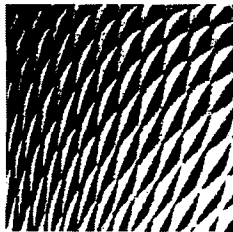
KOGAN PAGE

МЕНЕДЖМЕНТ  
ДЛЯ ЛИДЕРА

---

# СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

*Майкл Армстронг*



Москва  
ИНФРА-М  
2002

УДК 331.1  
ББК 65.050.2  
А83

Научный консультант серии «Менеджмент для лидера»  
к.э.н. С.А. Попов, доцент Института бизнеса  
и делового администрирования Академии народного хозяйства  
при Правительстве РФ

Перевод *Н.В. Гринберг*

**Майкл Армстронг**

**А83** Стратегическое управление человеческими ресурсами: Пер.  
с англ. – М.: ИНФРА-М, 2002. – VIII, 328 с. – (Серия «Менеджмент  
для лидера»).

ISBN 5-16-001192-7 (русск.)

ISBN 0-7494-3331-0 (англ.)

Целью данной книги является предоставление руководства к действиям в части формирования стратегий в области управления человеческими ресурсами и в части их практического применения. Рассматриваются такие понятия, как концепция управления человеческими ресурсами, стратегическое управление, и даются практические советы по формированию и реализации стратегий в области человеческих ресурсов.

Рассчитана на специалистов в области управления человеческими ресурсами, работников кадровых служб, студентов экономических вузов.

ISBN 5-16-001192-7 (русск.)

ББК 65.050.2

ISBN 0-7494-3331-0 (англ.)

© Michael Armstrong, 2000  
All rights reserved.

© Перевод на русский язык.  
Издательский Дом «ИНФРА-М», 2002

© Оригинал-макет.  
Издательский Дом «ИНФРА-М», 2002

# Содержание

Введение .....	1
<b>Часть I</b>	
<b>Основы стратегического управления человеческими ресурсами .....</b>	<b>3</b>
Глава 1	
Концепция управления человеческими ресурсами .....	5
Определение УЧР .....	6
Разновидности УЧР .....	7
Цели УЧР .....	9
Развитие концепции УЧР .....	10
Характеристики системы УЧР .....	20
Ограничения модели УЧР .....	22
УЧР и управление персоналом .....	27
Восприятие УЧР .....	30
Основные функции системы УЧР .....	31
Основные требования к системе УЧР .....	34
Заключение .....	35
Глава 2	
Концепция стратегии .....	37
Понятие стратегии .....	37
Ключевые концепции стратегии .....	39
Основные составляющие предмета стратегии .....	41
Формулирование стратегии .....	43
Стратегический менеджмент .....	48
Глава 3	
Концепция стратегического УЧР .....	52
Определение стратегического УЧР .....	52
Значение стратегического УЧР .....	54
Цели стратегического УЧР .....	55
Модели стратегического УЧР .....	57
Стратегическое УЧР и стратегии УЧР .....	58
Стратегическое соответствие .....	59
Стратегическое соответствие и гибкость .....	73
Ограничения концепции стратегического УЧР .....	74
Заключение .....	75

---

Глава 4	
Процесс стратегического УЧР .....	76
Модели стратегического УЧР .....	77
Стратегия ресурсной базы УЧР .....	81
Подходы к разработке стратегий УЧР .....	83
Подходы к достижению стратегического соответствия .....	88
<b>Часть II</b>	
<b>Практика стратегического управления</b>	
<b>человеческими ресурсами .....</b>	<b>93</b>
Глава 5	
Формулирование и реализация стратегии УЧР .....	95
Основные аспекты процесса .....	96
Стратегические модели .....	101
Модели для разработки стратегий УЧР .....	104
Ключевые вопросы бизнеса .....	108
Реализация стратегий УЧР .....	123
Обзор стратегий УЧР .....	128
Список контрольных вопросов для стратегического УЧР .....	132
Глава 6	
Практика стратегического УЧР .....	135
Формулирование стратегии ЧР .....	135
Содержание стратегий в области ЧР .....	149
Корпоративные вопросы .....	152
Достижение интеграции .....	158
Заключение .....	162
Глава 7	
Стратегический вклад УЧР в успех организации .....	163
Вклад в создание дополнительной ценности .....	164
Вклад в создание конкурентного преимущества .....	166
Влияние УЧР на эффективность организации .....	167
Глава 8	
Стратегическая роль службы УЧР .....	175
Философия .....	175



Новые задачи для УЧР .....	175
Специалисты службы УЧР как стратегические партнеры .....	176
Служба УЧР как деловой партнер .....	177
Ключевые роли .....	178
Компетентность специалистов службы ЧР .....	183
Стратегическая роль директора службы ЧР .....	185

### Часть III

## **Организационные стратегии ..... 187**

### Глава 9

Стратегии организационного развития .....	189
Стратегии повышения организационной эффективности .....	190
Стратегии развития организационных процессов .....	192
Стратегии организационной трансформации .....	197

### Глава 10

Стратегии управления культурой .....	202
Определение стратегий управления культурой .....	202
Анализ культуры организации .....	206
Оценка культуры организации .....	207
«Измерение» климата организации .....	208
«Хорошая» культура .....	209
Стратегии поддержки и изменения культур .....	210

### Глава 11

Стратегии управления изменениями .....	214
Стратегические изменения .....	214
Процесс изменений .....	216
Сопrotивление изменениям .....	217
Модели изменений .....	219
Руководство по планированию и реализации стратегий управления изменениями .....	223

### Глава 12

Стратегии развития трудовых отношений .....	226
Трудовые отношения .....	226
Психологический контракт .....	230
Стратегии трудовых отношений .....	233

## Часть IV

**Функциональные стратегии..... 245**

## Глава 13

Стратегия обеспечения ресурсами ..... 247

Цель стратегии обеспечения ресурсами ..... 247

Подход стратегического УЧР к обеспечению ресурсами ..... 248

Интеграция деловых стратегий и стратегий обеспечения ресурсами ..... 249

«Связывание» стратегий обеспечения ресурсами и действий .... 250

Составляющие стратегии обеспечения кадрами ..... 251

## Глава 14

Стратегии управления эффективностью ..... 265

Управление эффективностью ..... 266

Цели управления эффективностью ..... 267

Масштабность стратегии управления эффективностью ..... 268

Процесс управления эффективностью ..... 273

Заключение ..... 274

## Глава 15

Стратегическое развитие человеческих ресурсов ..... 275

Цели стратегического РЧР ..... 276

Основные задачи стратегического РЧР ..... 277

Глава 16 ..... 288

Стратегия вознаграждения ..... 288

Как стратегия вознаграждения участвует в достижении корпоративных целей ..... 289

Характеристики стратегии вознаграждения ..... 289

Разработка стратегии вознаграждения ..... 291

Разновидности стратегии вознаграждения ..... 295

## Глава 17

Стратегия трудовых отношений ..... 300

Основные задачи стратегии трудовых отношений ..... 301

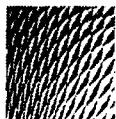
Подход УЧР к трудовым отношениям ..... 303

Формулирование стратегий ..... 306

## Глава 18

Заключение: начало практических действий ..... 310

Библиография ..... 312



# Введение

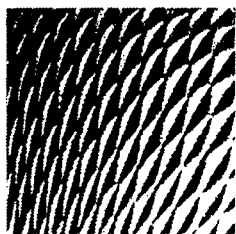
Концепция стратегического управления человеческими ресурсами (УЧР) захватила умы практиков, ученых и консультантов в этой области, хотя, по словам Легге (*Legge, 1995*), Граттона и соавторов (*Gratton et al, 1999*), часто наблюдается большое расхождение между терминологией стратегического УЧР и реальностью. Стратегии в области ЧР, даже если они и сформулированы, часто звучат довольно высокопарно и не всегда работают на практике. Легче решить что-то сделать, чем реально осуществить действия.

Целью данной книги является восполнение этого пробела – предоставление конкретного руководства к действию, и не только в части формулирования стратегий в области ЧР, но и в части их практического применения. Поскольку теория стратегического УЧР предоставляет полезную информацию о среде, в которой осуществляются практические действия, часть I данной книги рассматривает такие понятия, как концепция УЧР, концепция стратегии и концепция стратегического УЧР. Гораздо важнее, однако, умение применять теорию на практике, поэтому последующие главы книги являются практическим руководством к действию.

Часть II рассматривает практические аспекты формулирования и реализации стратегий в области ЧР, показывает, как они работают и каким образом кадровая служба участвует в этом процессе. Части III и IV описывают организационные и функциональные стратегии с практической точки зрения.



Часть I



**ОСНОВЫ  
СТРАТЕГИЧЕСКОГО  
УПРАВЛЕНИЯ  
ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ  
РЕСУРСАМИ**



# Концепция управления человеческими ресурсами

Концепция управления человеческими ресурсами (УЧР) с момента своего зарождения в середине 80-х годов вызывает огромный интерес как у теоретиков управления, так и у практикующих менеджеров. Первые часто подвергают сомнению применимость данной модели с практической и моральной точек зрения, а последние, ознакомившись с отдельными аспектами концепции, пытаются с различной степенью успешности проверить их на практике, руководствуясь при этом целым рядом причин. Приведем несколько примеров:

- менеджеры искренне полагают, что это правильный подход к управлению человеческими ресурсами;
- данная концепция согласуется с организационной потребностью укрепить и повысить конкурентоспособность, создать дополнительную ценность и наладить эффективный процесс управления;
- менеджеров привлекает новая идея, красиво «упакованная» исследователями и консультантами.

Независимо от того, разделяют ли менеджеры концепцию УЧР, они стремятся ассоциировать себя с ней посредством при-

своения новых титулов: директор, менеджер или консультант по человеческим ресурсам (ЧР). Мы вынуждены согласиться с фактом, что термин «УЧР» уже становится частью управленческого жаргона, постепенно вытесняя термин «управление персоналом».

В основе концепции стратегического УЧР лежит базовое понятие его философии, делающее акцент на стратегической природе УЧР и необходимости интегрирования кадровой и организационной стратегий. Однако, несмотря на ясность и четкость формулировки, суть этого понятия часто не настолько очевидна. В данной главе обсуждается не только суть (или предполагаемая суть) предмета УЧР, но и сопутствующие вопросы, такие, например, как практические и моральные аспекты концепции. Все вышеобозначенные темы рассматриваются в следующих подразделах:

- определение УЧР;
- жесткий и гибкий подходы к УЧР;
- цели УЧР;
- развитие концепции УЧР;
- характеристики системы УЧР;
- ограничения концепции УЧР;
- УЧР и управление персоналом;
- восприятие концепции УЧР;
- ключевые моменты УЧР;
- основные требования к системе УЧР;
- заключение.



## Определение УЧР

УЧР – это стратегический и целостный подход к управлению наиболее ценными активами организации, а именно людьми, которые индивидуально и коллективно вносят свой вклад в достижение организационных целей. Стори (*Storey*, 1989) провел различие между жестким и гибким подходами к УЧР.





## Разновидности УЧР

### *Жесткий подход к УЧР*

Жесткий подход к УЧР основывается на количественном, измерительном и стратегическом аспектах управления численностью рабочей силы и осуществляется такими же «рациональными» методами, какие применяются к любому другому экономическому фактору. Философия этого бизнес-ориентированного подхода подчеркивает необходимость управления людьми таким методом, который способствовал бы созданию дополнительной ценности и формированию конкурентного преимущества организации. Причем люди рассматриваются как человеческий капитал, который при необходимых инвестициях в его развитие может обеспечить желаемый доход. Фомбрун и соавторы (*Fombrun et al, 1984*) в своей работе дают прямое определение работникам «как ключевому ресурсу в руках менеджеров». Гест (*Guest, 1999*) комментирует это следующим образом:

«Стремление внедрить УЧР... исходит из необходимости организаций адекватно реагировать на внешнюю угрозу со стороны ужесточающейся конкуренции. Эта концепция становится привлекательной для менеджеров, вынужденных наращивать конкурентное преимущество своих компаний, когда они наконец понимают, что для достижения цели им необходимо вкладывать средства не только в новую технологию, но и в человеческие ресурсы».

Гест также утверждает, что УЧР «отражает исторически сложившуюся капиталистическую традицию относиться к работникам как к товару».

Таким образом, данный подход фокусируется на следующих аспектах:

- удовлетворение интересов руководства;
- реализация стратегического подхода, согласующегося со стратегией организации;
- создание дополнительной ценности благодаря развитию человеческих ресурсов и управлению эффективностью труда;

- потребность в сильной корпоративной культуре, выраженной в миссии и ценностях организации и подкрепленной процессами коммуникации, обучения и управления эффективностью труда.

## *Гибкий подход к УЧР*

Гибкий подход к УЧР уходит корнями в школу человеческих отношений, основанную на коммуникации, мотивации и лидерстве. По определению Стори (*Storey, 1989*), данный подход предписывает «относиться к работникам как к ценным активам, создающим конкурентное преимущество за счет своей приверженности работе, адаптивности и высокого качества труда (навыков, умения эффективно работать и т.д.)». По мнению Геста (*Guest, 1999*), такой подход расценивает работников прежде всего как средство, а не как объект управления. Основная идея гибкого подхода к УЧР заключается в достижении приверженности «сердец и умов» работников целям компании с помощью вовлечения их в процесс, создания благоприятных условий для общения и обмена информацией и других методов формирования компаний с высокой степенью приверженности и доверия работников. Значительное внимание при этом уделяется ключевой роли организационной культуры.

Центром внимания при таком подходе является «взаимость» – убежденность в том, что интересы руководства и работников могут и должны совпадать. Иными словами, это унитаристский подход. Как утверждают Геннард и Юдж (*Gennard and Judge, 1997*), компании – это «гармоничные и интегрированные объединения, где все сотрудники разделяют организационные цели и работают как одна команда».

Однако, по выражению Трасса (*Truss, 1999*), при всей «мягкости терминологии гибкого подхода к УЧР, реальность часто оказывается более жесткой в силу того, что интересы организации преобладают над интересами ее работников». В своем исследовании Граттон и соавторы (*Gratton et al, 1999*) обнаружили, что во всех восьми изучаемых ими компаниях наблюдалось комбинированное применение гибкого и жесткого подходов к УЧР. Данное наблюдение позволило исследователям предположить, что различия между гибким и жестким подходами к УЧР не являются настолько очевидными, как предполагалось ранее.



## Цели УЧР

Основная цель УЧР направлена на развитие организационной способности достигать успеха за счет использования людей. Как отмечали Ульрих и Лейк (*Ulrich and Lake, 1990*), «система УЧР может являться источником организационных способностей, позволяющих фирме обучаться и реализовывать новые возможности».

В частности, УЧР направлено на:

- помощь организации в приобретении и удержании необходимой квалифицированной, приверженной и мотивированной рабочей силы;
- максимизацию и развитие внутренних способностей людей – их вклада, потенциала и статуса на рынке труда – путем создания возможностей для обучения и постоянного развития;
- развитие высокоэффективных рабочих систем, которые включают «четко структурированные процессы найма и отбора, системы компенсаций и стимулов на основе результатов труда, а также деятельность по обучению и развитию управленческих кадров, связанную с потребностями организации» (*Becker et al, 1977*);
- становление действенной практики, ориентированной на признание менеджерами ценности сотрудников как одной из основных заинтересованных сторон в организации, и стимулирование развития атмосферы сотрудничества и взаимного доверия;
- создание климата, способствующего становлению эффективных и гармоничных партнерских отношений между менеджерами и их подчиненными;
- культивирование среды, благоприятной для командной работы, и обеспечение гибкости процессов;
- помощь компании в разработке сбалансированного и адаптивного подхода к удовлетворению потребностей заинтересованных сторон (владельцев, государственных учреждений или доверительных управляющих, руководства, сотрудников, потребителей, поставщиков и общества в целом);

- создание условий для оценки и вознаграждения людей по результатам их действий и достижений;
- управление разнообразием, присущим трудовым коллективам, принимая во внимание индивидуальные и групповые различия в трудовых отношениях, стилях поведения и устремлениях;
- создание условий для проведения политики равных возможностей применительно ко всем сотрудникам организации;
- осуществление этического подхода к управлению, основанного на заботе о людях, справедливости и прозрачности деятельности;
- поддержание и совершенствование физического и морального благополучия работников.

Амбициозность вышеперечисленных целей не исключает трактования их как традиционной декларации намерений. Исследование, проведенное Граттоном и соавторами (*Gratton et al, 1999*), показало, что зачастую существует широкая пропасть между словами и реальностью. Управление начинается с благих намерений частично или полностью выполнить намеченное, однако собственно реализация, т.е. «теория на практике», часто затруднительна. Эти трудности, как правило, связаны с контекстуальными и процессуальными проблемами: разные приоритеты бизнеса, краткосрочная перспектива, отсутствие поддержки менеджеров низшего звена, неадекватная инфраструктура вспомогательных процессов, отсутствие необходимых ресурсов, сопротивление изменениям и климат полного недоверия работников.



## Развитие концепции УЧР

### *Истоки*

Базовая философия «гибкого подхода к УЧР» частично опирается на работу Макгрегора (*McGregor, 1960*), который, по словам Трасса (*Truss, 1999*), фактически использовал в своей терминологии такие характеристики, как «жесткий» и «мягкий», для описания форм управленческого контроля. Согласно Уолтону (*Walton, 1985*), суть

теории *X* Макгрегора заключается в описании управленческой модели «контроля», а его теория *Y* подчеркивает важность сочетания организационных целей и индивидуальных потребностей работников на основе принципа взаимной вовлеченности.

В полном виде концепция УЧР появилась в середине 80-х годов на фоне характерной для этого десятилетия бурной активности авторов в области популяризации управленческих идей. Среди прочих можно выделить таких ученых, как Паскаль и Атос (*Pascale and Athos, 1981*), а также Петерс и Уотерман (*Peters and Waterman, 1982*), в книгах которых были предложены разработанные авторами характеристики успешных компаний. В целом, представители популярной тогда «школы совершенства» оказали заметное влияние на формирование управленческого мышления в русле обоснования необходимости создания сильной культуры и приверженности (две составляющие модели УЧР), однако, по мнению Геста (*Guest, 1993*), эти авторы были «слишком правы и поэтому ошибались».

В процессе развития концепции УЧР можно выделить три основные стадии:

1. Начальные идеи, разработанные американскими авторами в 80-х годах.
2. Последующее развитие этих идей британскими авторами в конце 80-х и начале 90-х годов, которые нередко проявляли скептическое отношение к возможности практического воплощения идей, равно как и к моральной обусловленности данного процесса.
3. Введение концепции УЧР в систему традиционного управления персоналом.

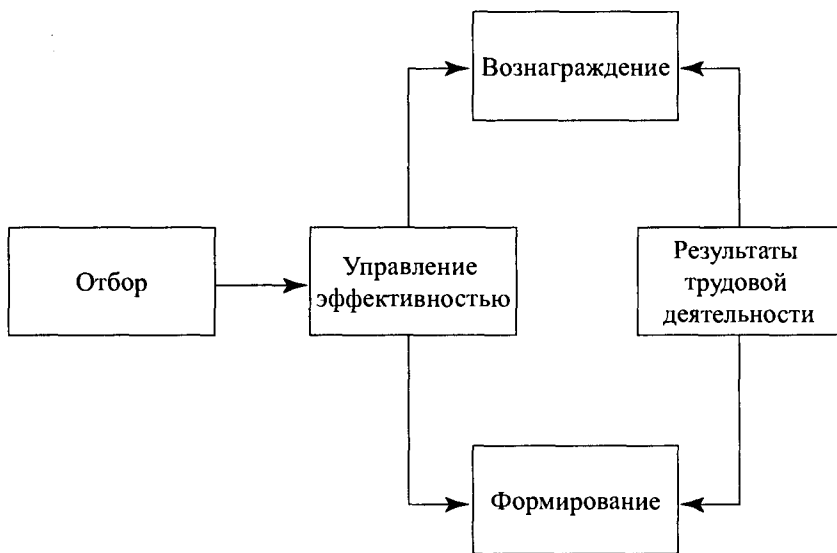
Две первичные концепции УЧР получили названия «модель соответствия» и «Гарвардская модель» (*Boxali, 1992*).

### **Модель соответствия**

Одно из первых формализованных определений концепции УЧР было предложено Мичиганской школой (*Fombrun et al, 1984*). Они выдвинули предположение, что УЧР и управление организационной структурой должны соответствовать организационной страте-

гии (отсюда название «модель соответствия»). Далее авторы поясняли, что цикл человеческих ресурсов (в адаптированном виде приведен на рис. 1.1) состоит из четырех типовых процессов, или функций, выполняемых любой организацией, а именно:

1. *Отбор* – поиск оптимального соответствия человеческих ресурсов различным видам работ.
2. *Оценка* – управление эффективностью.
3. *Вознаграждение*: «система вознаграждения – наименее эффективно и корректно используемый управленческий инструмент из тех, что применяются для повышения эффективности компании». Вознаграждение должно производиться на основе как краткосрочных, так и долгосрочных результатов труда работников, учитывая тот факт, что «компания необходимо работать в настоящем, чтобы достичь успеха в будущем».
4. *Формирование* высокоэффективных сотрудников.



**Рис. 1.1.**

Цикл человеческих ресурсов (адаптировано по *Fombrun et al*, 1984).

Фомбрун и соавторы предлагают связать функцию УЧР с линейной структурой компании посредством следующих действий: создание качественных баз данных по ЧР, стимулирование менеджеров высшего звена к тщательной проработке вопросов в области ЧР и оценка вклада кадровой службы ЧР в стратегическую, административную и операционно-хозяйственную сферы деятельности организации.

### Гарвардская модель

Еще одной группой отцов-основателей концепции УЧР является Гарвардская школа во главе с Биром и соавторами (*Beer et al*, 1984), в результате деятельности которой оформилась концепция, названная Боксаллом (*Boxall*, 1992) «Гарвардская модель». В основе данного подхода лежит убеждение в том, что проблемы традиционного управления персоналом могут быть решены только при:

«полной осведомленности менеджеров высшего звена о желаемой степени вовлеченности сотрудников в организационный процесс, о требуемых условиях для их обучения и развития и о том, какие принципы и методы УЧР могут способствовать достижению этих целей. Без основополагающей идеологии или стратегического видения – факторов, обусловленных деятельностью исключительно менеджеров высшего звена, – УЧР рискует остаться лишь набором разрозненных действий людей, каждый из которых будет руководствоваться своей собственной привычной практикой».

Бир и его коллеги полагали, что «сегодня решение многих проблем требует более широкой, всеобъемлющей и стратегической перспективы в отношении человеческих ресурсов компании». Эти проблемы привели к осознанию необходимости «особого подхода к управлению людьми – подхода, рассчитанного на долгосрочную перспективу, а также к необходимости воспринимать людей как потенциальные активы, а не переменные затраты». Именно эти авторы впервые сформулировали постулат о том, что УЧР должно стать функцией линейных менеджеров.

Авторы также отметили, что «в сферу УЧР входят все те управленческие решения и действия, которые влияют на характер отношений между организацией и ее сотрудниками – человеческими ресурсами».

Гарвардская школа наделяет УЧР двумя отличительными характеристиками: 1) линейные менеджеры возлагают на себя больше ответственности за работу по согласованию организационной стратегии с кадровой политикой; 2) кадровая служба руководствуется миссией создания такой политики, которая определяла бы развитие внутренне интегрированной системы кадровой деятельности.

На рис. 1.2 представлена Гарвардская модель в изложении Бира и соавторов.



**Рис. 1.2.**

Гарвардская модель управления человеческими ресурсами (Источник: *Beer et al, 1984*).



Согласно Боксаллу (*Boxall*, 1992), преимуществами этой модели являются:

- признание и согласование широкого диапазона интересов различных заинтересованных сторон;
- признание важности компромиссов, как явных, так и скрытых, между интересами собственников организации и интересами ее работников, равно как и между интересами различных заинтересованных сторон;
- расширение контекста УЧР с включением в него аспектов «усиления влияния работников», совершенствования организации труда и проработки сопутствующих вопросов, касающихся стиля управления;
- признание влияния целого ряда внешних факторов на процесс выбора организационной стратегии и предложение сочетать факторы товарного рынка с социально-культурными факторами;
- акцент на приоритетности активного стратегического выбора, не подвластного ситуационному или внешнему влиянию.

Гарвардская модель оказала значительное влияние на теорию и практику УЧР, особенно подчerkнув тот факт, что УЧР является сферой приложения усилий всех руководителей компании, а не только менеджеров по персоналу.

Еще один представитель Гарвардской школы Уолтон (*Walton*, 1985), развивая концепцию, подчеркнул важность сохранения принципов приверженности и взаимности:

«Новая модель УЧР основана на политике, стимулирующей взаимность: взаимные цели, взаимное влияние, взаимное уважение, взаимное вознаграждение, взаимную ответственность. Теоретически, политика взаимности должна способствовать усилению приверженности работников своей компании, что, в свою очередь, должно привести к лучшим экономическим результатам и более качественному развитию человеческого фактора».

Модель УЧР на основе приверженности ассоциируется с идеей гибкого подхода, о котором говорилось выше.

## Эволюция концепции УЧР

Многие британские ученые также внесли свой вклад в развитие первоначальной американской концепции УЧР. Ниже приводится более подробное описание идей ряда авторов.

### Дэвид Гест

Взяв за основу Гарвардскую модель, Гест (*Guest*, 1987, 1989a, 1989b, 1991) обогатил ее формулировками четырех целей УЧР, применимость которых он предложил проверить на практике.

1. *Стратегическая интеграция* – способность организации сочесть задачи УЧР со своими стратегическими планами, добиваясь полной внутренней согласованности различных аспектов УЧР, а также предоставление линейным менеджерам возможности для внедрения элементов системы УЧР в процесс принятия ими решений.
2. *Высокая степень приверженности* – поведенческая приверженность процессу реализации согласованных целей и уставочная приверженность, выраженная в четкой идентификации работников с компанией.
3. *Высокая степень качества*. Эта цель распространяется на те аспекты поведения менеджеров, которые напрямую связаны с повышением качества поставляемых компанией продуктов и услуг, включая управление персоналом и инвестиции в повышение качества труда работников.
4. *Гибкость* – функциональная гибкость и наличие адаптивной организационной структуры, способной управлять инновациями.

Гест полагает, что движущей силой УЧР является:

«Стремление получить конкурентное преимущество на рынке за счет предоставления высококачественных товаров и услуг, конкурентной и высокоэффективной политики ценообразования, а также способности компании к быстрой инновации и управлению изменениями в ответ на изменения на рынке или прорывы в области научных исследований и разработок».

Автор считает, что УЧР отражает, во-первых, *унитаристские* ценности в том смысле, что они не предполагают каких-либо серь-

езных и неизбежных разногласий между руководством и работниками, и, во-вторых, *индивидуалистические* ценности, которые отдают предпочтение связи по типу «работник – организация», а не по типу групповых или представительских систем. По мнению Геста, концепции УЧР «приписали» много лишнего, в то время как она ограничивается воздействием скорее на установки, чем на поведение.

### **Карен Легге**

Легге (*Legge, 1989*) в нижеследующей формулировке попыталась обобщить различные представления об УЧР:

«Принципы политики УЧР должны согласовываться со стратегическим планированием бизнеса и служить укреплению подходящей (или изменению неподходящей) организационной культуры, характеризующейся отношением к человеческим ресурсам как к ценности вообще и как к источнику конкурентного преимущества в частности. Наиболее эффективного использования политики УЧР можно достичь путем взаимного согласования отдельных ее элементов, что должно способствовать усилению приверженности и, как следствие, укреплению желания работников действовать гибко в интересах «адаптивной компании», стремящейся достичь совершенства».

В 1998 г. Легге дала определение «жесткой» модели УЧР как процессу, сфокусированному «на тесной интеграции кадровой политики в области ЧР с организационной стратегией, ориентированной на использование человеческих ресурсов таким же рациональным способом, каким производится управление любыми другими ресурсами, из которых организация стремится извлечь максимальную прибыль». Напротив, гибкий подход к УЧР основывается на отношении к работникам как к «ценному капиталу и одновременно источнику конкурентного преимущества, формируемого за счет приверженности, гибкости, высокой квалификации и высокой производительности труда». По мнению Легге, УЧР опирается на три ключевых момента: во-первых, гибкость во всех ее проявлениях; во-вторых, принципы образования команд делегирования власти и вовлеченности; и, в-третьих, управление культурной сферой.

## Крис Хендри и Эндрю Петтигрю

Хендри и Петтигрю (*Hendry and Pettigrew, 1990*), сознательно ослабляя предписывающий характер Гарвардской модели, подчеркивают значение ее аналитических элементов. По мнению Боксалла (*Boxall, 1992*), такой подход со всем основанием позволяет избежать категоричного определения УЧР как единственно правильной формы и способствует неспешному и более основательному аналитическому развитию этой модели. Авторы утверждают, что «качественное описание структур и процессов формулирования стратегий в сложных организациях, с должным пониманием аналитических концепций, является основополагающим фактором УЧР».

Хендри и Петтигрю считают, что роль УЧР, как нового направления развития, заключалась в осуществлении качественного переворота в отрасли: «На этапе своего основания УЧР отличалось в буквальном смысле “весомой нормативностью” – модель предлагала диагностические методы и готовые решения». Авторы также отмечают, что «с самого начала концепция УЧР выделилась тем, что предложила привлекательную вербальную форму для описания наглядных изменений, одновременно вскрывая узкие места – установки, масштаб, слаженность и направление – существующей модели управления персоналом».

## Джон Пурчелл

Пурчелл (*Purcell, 1993*) заявляет, что «становление УЧР является одновременно причиной и следствием значительной концентрации власти в руках менеджеров», а массовое распространение «если не практики, то языка УЧР – сочетанием интуитивной привлекательности этой концепции для менеджеров и, что более важно, ответной реакцией на турбулентность товарных и финансовых рынков». Автор утверждает, что УЧР есть не что иное, как новое подтверждение прерогативы менеджеров.

По мнению Пурчелла, политика и практика УЧР реализуются в компаниях с целью отрыва от прошлого и часто ассоциируются с такими словами, как «приверженность», «компетентность», «делегирование власти», «гибкость», «культура», «эффективность», «оценка», «вознаграждение», «командная работа», «вовлеченность», «сотрудничество», «гармонизация», «качество» и «обуче-

ние». Однако «опасность восприятия УЧР как наилучшей современной практики управления заключается в стереотипных взглядах на прошлое и идеализировании будущего».

### Кейт Сиссон

Сиссон (*Sisson, 1990*) выделила четыре основные особенности, все чаще ассоциируемые с УЧР:

1. Подчеркивается важность согласованности принципов кадровой политики как между собой, так и с планированием бизнеса вообще.
2. Функциональные менеджеры освобождаются от обязанности (или задачи) управления персоналом.
3. Фокус внимания перемещается из области отношений между менеджерами и профсоюзами в область отношений между менеджерами и работниками, иными словами, от коллективизма к индивидуализму.
4. Акцентируется значимость приверженности и проявления инициативы со стороны работников одновременно с освоением менеджерами новых ролей «помощника», «вдохновителя» и «движущей силы».

### Джон Стори

Стори (*Storey, 1989*) полагает, что УЧР нужно рассматривать как «набор взаимосвязанных принципов с идеологическим и философским обоснованием». Он выделяет четыре аспекта, которые составляют *содержательную* версию УЧР:

- 1) определенная совокупность убеждений и предположений;
- 2) решения в области управления людьми, находящиеся в информационной зависимости от выбора стратегического направления;
- 3) ключевая роль и вовлеченность линейных менеджеров;
- 4) набор «рычагов» для формирования трудовых отношений, в корне отличных от процедурных и регулятивных рычагов управления, типичных для систем классических индустриальных отношений.

Автор уточняет: «Принято считать, что УЧР обладает способностью возместить все недостатки управления персоналом». Развитие функции ЧР признается как одно из ключевых направлений бизнеса, в рамках которого обучение и развитие приобретают все более важное значение: «Осуществление этой функции и ответственность за результаты напрямую связаны с линейными менеджерами; ее цель состоит уже не просто в достижении согласия работников на выполнение поставленных задач, а преследует более амбициозные планы формирования приверженности работников».

Стори отводит формулированию политики УЧР место на стратегическом уровне и подчеркивает, что основной характеристикой этой компании является внутренняя согласованность всех элементов системы.

## *Внедрение УЧР*

Менеджеры по персоналу теперь все чаще называются «менеджерами по управлению человеческими ресурсами». В ряде случаев можно говорить о том, что сменилась только вывеска, хотя многое из философии УЧР внедряется в повседневную практику и мышление специалистов в области управления персоналом. Для этих специалистов уже не представляют большого значения упомянутые выше дебаты, которые были характерны для второй фазы развития данной теории. Они перешли от теории к практике; и, несмотря на ошибки, вызванные ограничениями организационного порядка, многих из них уже трудно остановить, что подтверждается моими собственными наблюдениями, проведенными в ходе многолетнего изучения более сотни британских компаний.



## Характеристики системы УЧР

Обобщение взглядов вышеупомянутых авторов и мнений некоторых других ученых помогает составить консолидированный список отличительных характеристик системы УЧР, выступающей в качестве новой парадигмы управления людьми. Ниже приводится список основных характеристик:

- УЧР подчеркивает важность формирования приверженности миссии и ценностям компании, т.е. эта модель «ориентирована на приверженность»;
- УЧР основывается на осознании необходимости стратегического соответствия – интегрирования кадровой и организационной стратегии;
- эта деятельность стимулируется высшим руководством;
- внедрение системы УЧР и ответственность за результаты возлагается на линейных руководителей;
- УЧР вносит измеримый вклад в формирование и удержание конкурентного преимущества и фокусируется на создании дополнительной ценности, особенно для акционеров;
- УЧР представляет собой всеобъемлющий и целостный подход к реализации взаимно поддерживающих принципов и методов формирования кадровой политики, т.е. разработку целостной системы политики и практики в области человеческих ресурсов;
- особое внимание уделяется формированию культуры и ценностей компании;
- УЧР ориентировано на результат, подчеркивает необходимость постоянного движения вперед к новым рубежам, чтобы компания всегда была готова к решению новых задач;
- трудовые отношения имеют скорее унитаристский, чем плюралистский характер, и ориентируются скорее на индивидуальных работников, чем на коллектив в целом;
- организация процессов основана на принципах органичности и децентрализации с введением гибких ролей, концентрации на процессе (т.е. способах функционирования, особенно тех, которые выходят за традиционные организационные рамки) и имеет более высокий уровень командной работы, построенной на принципах гибкости;
- особое значение приобретают качественное обслуживание потребителей и достижение высокого уровня потребительской удовлетворенности;
- дифференцированная система вознаграждения на основе результатов труда, компетентности, личного вклада или квалификации.

Из всех вышеперечисленных характеристик приоритетными, пожалуй, являются первые две: формирование приверженности и достижение стратегического соответствия.



## Ограничения модели УЧР

На первый взгляд УЧР предлагает значительные выгоды, во всяком случае для менеджеров. Однако целый ряд теоретиков и один из практиков – Алан Фаулер (*Fowler, 1987*) обозначили несколько ограничений, которые в обобщенном виде приводятся ниже:

- УЧР пока не хватает потенциала, чтобы стать разделяемой всеми теорией или альтернативой в виде улучшенной версии модели управления персоналом;
- УЧР, по словам Геста (*Guest, 1991*), представляет собой «оптимистическую, но сомнительную концепцию, где все построено на обещаниях и ожиданиях»;
- если даже УЧР и существует как отдельный процесс, в чем многие сомневаются, он полон противоречий, поддается манипуляциям и, по заключению Кардиффской школы (*Blyton and Turnbull, 1992*), абсолютно неверен;
- «обещанные цели» УЧР в лучшем случае необоснованы, а в худшем – невыполнимы (*Mabey et al, 1998*).

### УЧР как теория

Нун (*Noon, 1992*) считает, что УЧР как теория имеет серьезные недостатки:

«Она построена на идеях и предположениях, однако ассоциированные с ней переменные и гипотезы неочевидны. Она слишком всеобъемлюща... Как “теория” УЧР оставляет желать лучшего в плане способности к описанию и прогнозированию».

### УЧР слишком упрощено

Фаулер (*Fowler, 1987*) утверждает:

«Идеи УЧР, обращенные к менеджерам высшего звена, имеют тенденцию к привлекательной упрощенности. Они как бы говорят:



“Не слишком беспокойтесь по поводу содержания или методик управления персоналом. Все что нужно – это управлять контекстом. Не сидите на рабочих местах, идите и разговаривайте с людьми, невзирая на иерархию. Только так вы сможете высвободить огромный трудовой потенциал и направить его на повышение эффективности”».

### **УЧР как терминология**

Терминология УЧР преподносит модель как единственно верный процесс, идеально подходящий для любых компаний, несмотря на доказательства того, что разные организационные условия требуют разных подходов. Это создает между терминологией и реальностью пропасть, на которую (часто) указывали Граттон и соавторы (*Gratton et al, 1999*).

### **УЧР чрезмерно амбициозно и непрактично**

Одно из обвинений в адрес УЧР заключается в том, что оно обещает больше, чем может дать на самом деле. По словам Мейби и соавторов (*Mabeu et al, 1998*), «практически все без исключения обозначенные результаты [УЧР] нереалистичны и завышены». Авторы подразумевают, что руководители или идут на поводу у консультантов, предлагающих быстрые решения для латания дыр, или пускаются в рассуждения под влиянием «экстра-организационных ценностей», таких, как совершенство, гибкость, качество и внимание к потребителям.

Реализация концепции УЧР на практике достигается путем стратегической интеграции, разработки целостной и последовательной кадровой политики и максимизации приверженности работников. Это требует от менеджеров всех уровней высокой степени решимости и компетентности, а также наличия профессиональной и эффективной кадровой службы ЧР, сотрудники которой ориентированы на достижение целей компании. Удовлетворение этих требований представляется нелегкой задачей, особенно в тех случаях, когда привносимая УЧР культура противоречит существующей корпоративной культуре и традиционным установкам в поведении менеджеров.

Некоторые исследователи убеждены, что в компаниях, в которых отсутствует четкая общая стратегия, разработка интегрирован-

ных стратегий в области ЧР (ключевая характеристика УЧР) затруднительна, если вообще возможна. В тех компаниях, где организационные стратегии все же формулируются, они, как правило, подчинены целям товарного рынка, что неизбежно приводит к развитию продуктов и систем. В этих ситуациях приоритетом, по вполне понятным причинам, является получение финансовой поддержки и ресурсов для укрепления финансовой базы. Аспекты человеческих ресурсов при этом зачастую мало учитываются.

### **УЧР и отношения собственности**

Фаулер (*Fowler*, 1987) пишет:

«Центральное место в концепции отводится полной идентификации работников с целями и ценностями компании, т.е. вовлеченности сотрудников в процесс на ее условиях. Власть при этой системе остается в руках работодателя. Как можно говорить о полной взаимности, если в конечном итоге работодатель по своему усмотрению может закрыть или продать компанию».

### **Противоречия УЧР**

Легге (*Legge*, 1989) полагает, что концепция УЧР содержит следующие внутренние противоречия:

- дополнительность и последовательность политики «взаимности», направленной на формирование приверженности, гибкости, качества и т.д.;
- проблемы, связанные с приверженностью, выраженные в вопросе Геста (*Guest*, 1987): «Приверженность чему?»;
- концепция УЧР явно разрывается между проповедуемыми ею принципами индивидуализма (фокус на индивидууме) и коллективизма (командная работа и т.д.);
- существует потенциальное противоречие между развитием сильной корпоративной культуры и способностью работников реагировать гибко и адаптивно.

### **Моральные аспекты УЧР**

Несмотря на все заявления сторонников УЧР, их все же можно упрекнуть в применении альтернативных и усложненных форм

«контроля методом подчинения» при попытках обосновать необходимость формирования приверженности работников выполнению требований компании. Так, Легге (*Legge*, 1989) подчеркивает:

«Делая акцент на “сильной культуре”, теоретически УЧР способно добиться сплоченности рабочей силы, хотя и без сопутствующей дилеммы создания потенциально дисфункциональной солидарности. “Сильная культура” направлена на объединение работников на основе разделяемого ими набора ценностей, санкционированных менеджерами (“качество”, “обслуживание”, “инновация” и т.д.), что предполагает идентификацию интересов работников с интересами работодателей. Такие изменения – посредством управления культурой – усиливают намерение осуществлять автономию “ответственно”, т.е. в интересах руководства».

Легге (*Legge*, 1989) обобщила свои опасения по поводу моральной стороны УЧР:

«Поскольку в условиях ужесточающейся конкуренции и нехватки ресурсов работники используются как средство для достижения цели, то, к сожалению, кто-то из них неизбежно проиграет. Возможно, потери понесет большинство. Для этих людей гибкий подход к УЧР лишь иллюзия, в то время как жесткий подход материализован в неприятных событиях их жизни».

Автор утверждает, что менеджеры используют УЧР в собственных интересах, считая работников средством достижения своих целей.

Многие ученые обвиняют УЧР в манипулятивности. Как отмечает Уиллмот (*Willmott*, 1993), УЧР представляет собой форму изоэренного контроля. Этот подход проповедует учет интересов всех заинтересованных лиц, но на самом деле за красивыми фразами стоит эксплуатация рабочих. Некоторые авторы называют УЧР «волком в овечьей шкуре» (*Keenoy*, 1990a). Они отмечают, что руководители компаний, имея целью внедрить УЧР, трансформируют принцип «то, что хорошо для *General Motors*, хорошо для Америки» в другой – «то, что хорошо для компании, устраивает (или должно устраивать) всех, кто в ней работает». Другими словами, подобно яблоку в день, УЧР будет всем вам полезно. Такие менеджеры, возможно, отчасти правы, хотя и не всегда, и обычно тратят свою пропагандистскую силу и умение убеждать на то, чтобы за-

ставить людей принять чуждые им ценности, которые могут идти вразрез с их интересами.

По сути, основное обвинение, предъявляемое УЧР, заключается в том, что этот подход рассматривает работников лишь как средство достижения цели. Сторонники УЧР, однако, считают, что если компании существуют для достижения своих целей (что верно), и если этих целей можно достичь только с помощью людей (что также верно), становится понятным естественное стремление менеджеров добиваться приверженности и эффективности, используя своих подчиненных. Подобное желание не возникло лишь сейчас, в связи с появлением УЧР, оно существовало и в старые добрые времена управления персоналом, до зарождения УЧР. Тем не менее важно понимать, *каким образом* руководители рассматривают людей как цель и *что именно* руководство планирует получить взамен. Между тем философия УЧР может стать позитивной направляющей силой в выборе правильных подходов к управлению людьми, например, на принципах взаимной приверженности.

## *Непоследовательность критики УЧР*

По словам Геста (*Guest, 1999*), критика УЧР развивается по двум противоречивым направлениям. Первое сформулировано Легге (*Legge, 1995, 1998*) и гласит, что, хотя управленческая терминология и выражает заботу об улучшении положения работников, на самом деле все иначе. Для Киноя (*Keenoy, 1997*) «остается загадкой, как под натиском откровенной и ошеломляющей «неприязни» критиков УЧР сумело обеспечить такое влияние и институциональную поддержку».

Другие авторы категорично утверждают, что УЧР просто не работает. Так, например, Скотт (*Scott, 1994*) считает, что и работники и руководители находятся в плену у своей истории, что затрудняет критическое переосмысление традиционно существующей ориентации на противостояние друг другу.

При внимательном рассмотрении два вышеупомянутых утверждения противоречат друг другу. По словам Геста (*Guest, 1989b*):

«Нелогично одновременно расценивать УЧР как реальную угрозу (хотя неясно, чему именно оно угрожает), заслуживаю-

шую серьезного критического анализа, и вместе в тем заявлять, что эта модель не находит практического применения или неэффективна».



## УЧР и управление персоналом

Гест (*Guest, 1989*) сформулировал вопрос: «УЧР и управление персоналом. Кто-нибудь может прояснить разницу?» Армстронг (*Armstrong, 1987*) дал готовый ответ (до того, как был задан вопрос):

«Одни менеджеры по персоналу вообще не представляют, что стоит за аббревиатурой УЧР, по мнению других, эта концепция является всего лишь “старым вином в новой бутылке”. И все же, несмотря на распространенное отношение к УЧР как к новому ярлыку для традиционного процесса управления персоналом, достоинство этой концепции, по мнению многих, состоит в том, что она подчеркивает отношение к людям как к ключевым ресурсам, управление которыми эта модель в основном возлагает на менеджеров высшего звена, непосредственно занимающихся стратегическим планированием бизнеса. Идея подобного отношения к людям не нова, однако многие организации уделяют ей недостаточно внимания. “Новая бутылка для старого вина” или новое название для традиционного процесса могут помочь преодолеть этот недостаток».

Торрингтон (*Torrington, 1989*) утверждает, что «управление персоналом сформировалось за счет ассимиляции некоторых дополнительных аспектов, формирующих и пополняющих постоянно развивающуюся совокупность экспертных знаний. УЧР не является революционным открытием, предложенная модель – лишь еще один аспект многогранной роли».

### Общие черты

Можно утверждать, что системы управления персоналом и УЧР имеют следующие общие черты:

- Стратегии управления персоналом, как и стратегии УЧР, вытекают из организационной стратегии.

- Оба подхода признают, что линейные менеджеры отвечают за управление работниками. Кадровая служба предоставляет менеджерам необходимую консультационную поддержку для выполнения своих обязанностей.
- Ценности как управления персоналом, так и «гибкой» версии УЧР идентично трактуют «уважение к личности», равновесие организационных и индивидуальных потребностей и развитие людей для достижения ими максимального уровня компетентности, что способствует росту личной удовлетворенности и достижению целей компании.
- Оба подхода признают, что один из наиболее существенных процессов состоит в подборе людей, соответствующих постоянно меняющимся потребностям компании – подбор подходящих людей для соответствующих позиций и развитие работников на местах.
- Оба подхода используют один и тот же набор инструментов для проведения отбора, анализа компетентности, управления эффективностью труда, обучения, развития управленческих кадров и процесса вознаграждения.
- Управление персоналом, подобно «гибкой» версии УЧР, придает большое значение коммуникационным процессам и активному участию работников в системе трудовых отношений в компании.

## Различия

Различия между системами управления персоналом и УЧР скорее вызваны различиями в акцентах и подходах, чем в сути. По мнению Хендри и Петтигрю (*Hendry and Pettigrew, 1990*), УЧР можно рассматривать как «перспективу управления персоналом, а не управление персоналом как таковое».

На основе обзора литературы Легге (*Legge, 1989*) выделила три основных различия между управлением персоналом и УЧР:

1. Управление персоналом как деятельность нацелено на сотрудников, не занимающих руководящие посты, в то время как УЧР, не имея достаточно четкой направленности, тем не менее, определено нацелено на штат руководящих работников.

2. УЧР гораздо в большей степени представляет собой интегрированную деятельность линейных менеджеров, в то время как управление персоналом пытается влиять на линейных менеджеров.
3. УЧР подчеркивает важность участия менеджеров высшего звена в процессе формирования культуры, в то время как управление персоналом всегда подозрительно относилось к развитию компании и связанным с ним идеям унитарного и социально-психологического характера.

Стратегическая природа УЧР представляет собой еще одно различие, на которое обращает внимание целый ряд авторов, по сути отвергающих идею о том, что традиционное управление персоналом было когда-либо связано со стратегической областью бизнеса. Хендри и Петтигрю (*Hendry and Pettigrew, 1990*), например, полагают, что стратегический характер УЧР проявляется более отчетливо.

Возможно, самое существенное различие двух подходов заключается в большей ориентации УЧР на менеджмент и бизнес. УЧР, по определению, занимает центральное место в стратегической деятельности высшего руководства, при которой идеи УЧР осваиваются, развиваются и продвигаются непосредственно управленческой командой, обслуживающей интересы своей организации. УЧР претендует на холистический подход, учитывающий весь спектр интересов, представленных в компании, причем интересы ее членов признаются, но подчиняются интересам самой компании. Отсюда вытекает важность стратегической интеграции и сильной культуры, которые формируются на основе видения и лидерского стиля руководства и нуждаются в людях, приверженных принятой стратегии, готовых к переменам и вписывающихся в культуру организации. Гест (*Guest, 1990*) обобщил предположения, утверждая, что «значение УЧР слишком масштабно, чтобы этим процессом занимались лишь менеджеры по персоналу».

УЧР можно скорее расценивать как один из подходов к традиционному управлению персоналом, чем альтернативу ему. При сравнении модели УЧР с моделью управления персоналом возникает больше сходств, чем отличий. Однако нельзя не отметить, что такие концепции, как стратегическая интеграция, управление куль-

турой, приверженность персонала, всеобщее качество и инвестиции в развитие человеческого капитала наряду с унитарной философией (когда интересы руководства и работников совпадают), являются существенными составляющими модели УЧР. Кроме того, эта модель соответствует методам ведения бизнеса и управления ресурсами в современных условиях существования компании. Вот почему, несмотря на ограниченность концепции, выявленную рядом теоретиков, термин «УЧР» все шире распространяется в качестве альтернативы термину «управление персоналом». Все большее число людей осознают соответствие этой модели современным реалиям жизни компаний.



## Восприятие УЧР

Неприятие УЧР рядом ученых основывается на убеждении, что этот подход противоречит интересам работников, т.е. является по сути философией менеджмента. Гест и Конвей (*Guest and Conway, 1997*) в своих исследованиях, проведенных на основе произвольно выбранной группы из 1000 работников, установили проникновение системы УЧР в практику компаний. Этот вывод противоречит известному мнению о том, что менеджеры сознательно преувеличивают возможности внедрения УЧР в практику. В опросе использовались следующие характерные для УЧР критерии: возможность подавать жалобы и выражать личную озабоченность по таким вопросам, как условия для обучения и развития; возможности для обсуждения вопросов, касающихся бизнеса; единый статус; эффективные системы борьбы с запугиванием и домогательствами на рабочем месте; создание интересных и разнообразных условий труда; возможности внутреннего карьерного роста; программы по вовлечению сотрудников; невозможность принудительного увольнения; система оплаты по результатам труда; участие в прибылях; проведение опросов на предмет выявления существующих установок.

Результаты опроса работников показали, что степень проникновения практики УЧР в бизнес-процесс была напрямую связана с наличием в организации справедливых отношений между людьми, взаимного доверия и ответственности руководителей за выполнение своих обещаний. Респонденты, работающие в характерных



для УЧР условиях, демонстрировали большую уверенность в сохранении своих рабочих мест и более высокую степень удовлетворенности от своего труда. Опрос также показал, что в компаниях, где принципы ЧР реализованы в большей степени, уровень мотивации работников-респондентов был значительно выше. Наблюдения Геста (*Guest, 1999*) доказали, что в конечном итоге работники, как правило, проявляли позитивное отношение к УЧР. Выводы этого исследования по большей части противоречили «радикально критическому» взгляду таких ученых, как Мейби и соавторы (*Mabey et al, 1998*), которые характеризовали подход УЧР как неэффективный и вредный (т.е. играющий на руку менеджерам). Отдельные сторонники этого взгляда с предубеждением относились к положительным отзывам респондентов об УЧР, расценивая их как результат давления и «промывания мозгов» со стороны руководства. Однако фактов, подтверждающих это предположение, выявлено не было.

Тем не менее авторы еще одного исследования (*Gratton et al, 1999*) убеждены, что существует:

«Различие между терминологией и реальностью управления человеческими ресурсами, а именно между теорией и практикой УЧР, между восприятием проделанной работы кадровой службой ЧР и восприятием этой деятельности самими работниками, между тем, как высшее руководство понимает роль и функции ЧР, и тем, какую роль данная функция исполняет фактически».

В своих выводах авторы используют слова «терминология» и «реальность управления человеческими ресурсами». Неоднократное повторение слова «терминология» этими и другими авторами позволяет предположить, что в глубине души они убеждены в абсолютном цинизме менеджеров, которые или говорят не то, что думают, или их слова всегда расходятся с делом.



## Основные функции системы УЧР

Ниже приводятся основные функции системы УЧР, выполняемые как линейными менеджерами, так и специалистами по ЧР.

## **Организация**

«*Организационный дизайн*» – это процесс развития организации, которая обеспечивает выполнение всех требуемых функций, комбинируя их таким образом, чтобы способствовать интеграции и кооперации, и организации, которая гибко реагирует на изменения и способствует развитию эффективных процессов коммуникации и принятия решений.

*Планирование труда* – это решения по конкретным должностям, рабочим обязанностям и полномочиям, а также отношениям между работником в данной должности и остальными сотрудниками.

*Организационное развитие* – это процесс стимулирования, планирования и реализации программ, направленных на повышение уровня эффективности функционирования организации и способности гибкого реагирования на изменения.

## **Трудовые отношения**

Улучшение качества трудовых отношений посредством формирования обстановки доверия, развитие более позитивного психологического климата.

## **Обеспечение ресурсами**

*Планирование человеческих ресурсов* – планирование будущей потребности в человеческих ресурсах с точки зрения количества, квалификации и компетентности, формулирование и выполнение планов по удовлетворению этих потребностей.

*Наем и отбор* – привлечение нужного количества людей, соответствующих требованиям компании.

## **Управление эффективностью труда**

Достижение максимальных результатов работы компании, команд и индивидуальных работников путем управления эффективностью и проведения аттестаций в рамках согласованных целей и требований к компетентности; оценка эффективности и повышение уровня производительности; определение и удовлетворение потребностей в обучении и развитии.

## **Развитие человеческих ресурсов**

*Обучение на организационном и индивидуальном уровнях* – систематическое развитие бизнеса по принципу обучающейся организации; предоставление возможностей для обучения работников и развития их способностей, для карьерного роста и повышения статуса работника на рынке труда.

*Развитие управленческих кадров* – предоставление менеджерам возможности для обучения и развитие их способности вносить существенный вклад в достижение целей компании.

*Управление карьерным ростом* – планирование и развитие карьеры людей, обладающих необходимым потенциалом.

## **Управление системами вознаграждения**

*Системы оплаты труда* – развитие структур и систем оплаты труда на основе равенства, справедливости и прозрачности.

*Оплата личного вклада* – вознаграждение на основе затраченных усилий, полученных результатов, уровня компетентности и умений.

*Вознаграждение нефинансового характера* – вознаграждение работников нефинансовыми методами, такими, как признание, повышение степени ответственности и предоставление возможностей для достижения более высоких трудовых показателей, а также для профессионального и личностного роста.

## **Система взаимоотношений**

*Внутриотраслевые отношения* – управление формальными и неформальными отношениями с профессиональными союзами и их членами и поддержание этих отношений.

*Вовлеченность и активность сотрудников* – предоставление работникам возможности высказывать свое мнение, обеспечение их информацией и консультирование их по вопросам, представляющим взаимный интерес.

*Коммуникации* – генерирование и передача информации, представляющей интерес для сотрудников.



## Основные требования к системе УЧР

Вышеперечисленные виды деятельности должны ориентироваться и согласовываться с ключевыми требованиями к системе УЧР, приведенными ниже:

- поддержка реализации общих стратегий и целей;
- создание дополнительной ценности на основе всех видов деятельности в области ЧР;
- создание базы программ по изменению культуры;
- высвобождение и развитие внутреннего потенциала людей;
- развитие процессов, максимизирующих личный вклад людей в развитие организации;
- помощь перспективным сотрудникам в получении организационных и управленческих ориентиров на раннем этапе их карьерного роста;
- внедрение принципов непрерывного обучения и развития для всех и каждого в компании и превращение их в норму трудовой жизни;
- разработка и внедрение систем, обеспечивающих доступ к необходимому опыту, и управление ими;
- предоставление условий для приобретения конкретных умений и навыков;
- найм, развитие и обучение людей с нужной комбинацией специализированных знаний и более широких умений и установок, необходимых для гибкого реагирования на быстро меняющиеся требования современного бизнеса;
- управление работниками с разными послужными списками, карьерными устремлениями и внутренними принципами;
- управление коллективными и индивидуальными трудовыми отношениями сотрудников (или более широко – рабочей силой), стимулирование и поддержание приверженности на период осуществления изменений;

- разработка и внедрение систем вознаграждения и повышения эффективности труда, развивающих и мотивирующих людей, как на индивидуальном, так и на групповом уровне, к достижению целей компании с учетом общих приоритетов, а также управление этими системами;
- поддержание и улучшение материального и морального благополучия рабочей силы путем обеспечения качественных условий труда, не угрожающих здоровью и безопасности работников.



## Заключение

По-видимому, не существует универсальной модели УЧР. Также верно и то, что при сравнении концепции УЧР с концепцией управления персоналом выявляется ряд небольших особенностей. По словам Геста (*Guest, 1989a*), «модель УЧР – это только одна из возможных форм управления персоналом, которая подходит далеко не для всех компаний».

Верно и то, что менеджеры, как правило, верят в идеи УЧР, и, как следствие, считают данную концепцию наилучшим способом управления людьми *в интересах компании*. При данном подходе такие понятия, как стратегическая интеграция, управление культурой, приверженность компании и комплексное управление качеством, а также принцип унитаризма (когда интересы руководства и работников совпадают), хорошо сочетаются с моделью УЧР. Фактически эти понятия уже вошли в современный словарь менеджеров, которые убеждены, что все связанное с термином «стратегическая модель УЧР» (хотя сам термин, как правило, не используется), в конечном итоге поможет им повысить эффективность работы организации. Однако попытки достичь «обещанных» УЧР результатов путем использования упрощенных механизмов, таких, например, как оплата по результатам труда, по меньшей мере нереалистичны, на что указывают Мейби и соавторы (*Mabey et al, 1998*) и Граттон и соавторы (*Gratton et al, 1999*).

Вне всякого сомнения, независимо от нашего желания, существует что-то, что можно описать как философию УЧР. Реализацию


принципов на практике в состоянии проводить не только «менеджеры по человеческим ресурсам», но и в равной степени те, кого называют «менеджерами по персоналу». УЧР можно рассматривать как один из подходов к управлению людьми, который разделяется и линейными менеджерами, и специалистами по управлению персоналом. Данный подход, среди всего прочего, подчеркивает стратегическую природу управления персоналом как процесс, существующий для продвижения компании на пути к достижению своих целей и, что очень важно, для удовлетворения потребностей всех заинтересованных сторон.

Возможно, одна из наиболее существенных и определяющих характеристик УЧР связана с его стратегическим фокусом. Активизация этой особенности происходит в рамках стратегии, как описано в главе 2. О природе стратегического УЧР говорится в главе 3.

# Концепция стратегии

Первоначально термин «стратегия» предназначался для использования исключительно в военной сфере. Оксфордский словарь английского языка дает следующее определение термина «стратегия»: «Искусство главнокомандующего; умение разрабатывать и направлять крупные передвижения войск и управлять военными действиями в кампании». Возможно, такая трактовка не слишком хорошо сочетается с тем, как понимают стратегию представители бизнеса или общественного сектора и добровольных объединений, но по крайней мере отражает понимание этого термина как искусства, владение которым является обязанностью главы компании.

Еще в 1955 г. Друкер в своей работе «Практика управления» подчеркнул значение стратегических решений, к которым, по его мнению, относятся «все решения, касающиеся целей компании и способов их достижения». Однако концепция стратегии компании была достаточно проработана до тех пор, пока не сказали свое слово такие выдающиеся пионеры теории стратегии, как Кеннет Эндрюс, Игорь Ансофф и Альфред Чандлер-мл. Позднее им на смену пришли Майкл Портер, Генри Минцберг, Хэмел и Прахалад и многие другие, которые продолжали развивать стратегические идеи и адаптировать их к современным условиям.



## Понятие стратегии

Многие авторы в этой области пытались сформулировать понятие «стратегия»:

«Стратегия – это определение основных долгосрочных целей и задач компании и выработка направления действий и распределения

ресурсов, необходимых для достижения этих целей» (*Chandler, 1962*).

«Стратегия – это совокупность фундаментальных или принципиально важных решений относительно целей и средств предприятия» (*Child, 1972*).

«Стратегия связана с выработкой долгосрочного направления движения и определением масштаба деятельности компании. Она также тесно связана с позиционированием организации по отношению к условиям внешней среды и особенно к конкурентам... Задача стратегии – сформировать максимально возможное устойчивое конкурентное преимущество не путем тактического маневрирования, а на основе принятия общей долгосрочной перспективы» (*Faulkner and Johnson, 1992*).

«Определение направления и масштаба деятельности организации в максимально возможной долгосрочной перспективе, позволяющее согласовать ресурсы компании с изменяющимися условиями внешней среды и особенно с рынками, потребителями и клиентами с целью удовлетворения потребностей заинтересованных сторон» (*Johnson and Scholes, 1993*).

«Стратегия компании – это поиск соответствия между внутренними возможностями компании и внешней средой» (*Kay, 1999*).

«Любая стратегия, независимо от области применения – стратегия УЧР или другие управленческие стратегии, должна иметь две ключевые составляющие: стратегические цели (т.е. то, что стратегия предполагает достичь) и план действий (т.е. средство, с помощью которого предлагается достичь намеченных целей)» (*Richardson and Thompson, 1999*).

Обобщая вышесказанное, можно рассматривать стратегию как констатацию того, какой компания хочет себя видеть, куда она хочет идти и, в общих чертах, как она собирается это сделать. Короче говоря, стратегия коммерческого предприятия должна дать ответ на следующие вопросы: «В каком мы бизнесе?», «Как мы собираемся в этом бизнесе зарабатывать деньги?». Стратегия определяет направление движения компании с учетом конкретного внешнего окружения с целью создания устойчивого конкурентного преимущества. Основными при этом являются целенаправленные действия, благодаря которым фирма выгодно отличается от своих со-



перников (*Purcell, 1999*). Стратегия – это также констатация намерения, определяющего средства для достижения целей, связанного с долгосрочным распределением значительных ресурсов компании, с гибким соответствием этих ресурсов и способностей особенностям внешнего окружения. Стратегию можно рассматривать как перспективу в процессе определения ключевых стратегических вопросов и факторов успеха, при этом принимаемые стратегические решения должны быть направлены на создание значительного и долгосрочного влияния на поведение и эффективность компании.



## Ключевые концепции стратегии

Тремя ключевыми концепциями стратегии являются: конкурентное преимущество, отличительные способности и стратегическое соответствие.

### *Конкурентное преимущество*

Концепция конкурентного преимущества была впервые сформулирована Портером (*Porter, 1985*). Он утверждает, что конкурентное преимущество формируется на основе создания предприятием потребительской ценности. Для достижения конкурентного преимущества фирмы выбирают рынки, на которых они отличаются от своих конкурентов и становятся для них «подвижной мишенью» благодаря непрерывному совершенствованию своей рыночной позиции.

Портер подчеркивает значение *дифференциации*, которая заключается в предложении товаров или услуг, «воспринимаемых как уникальные в своей отрасли», а также *фокусирования*, т.е. обслуживания конкретной потребительской группы или товарного рынка «более эффективно и результативно, чем конкуренты с более широким покрытием рынка».

Он разработал широко используемую классификацию трех типовых стратегий, которые организации могут использовать для достижения конкурентного преимущества, а именно:

- 1) стратегия *инновации* – производство уникального товара;
- 2) стратегия *качества* – предложение высококачественных товаров и услуг потребителям;

3) стратегия *лидерства в издержках* – спланированные результаты политики, направленной на «избежание лишних затрат».

В развитие этой концепции Барни (*Barney, 1991*) предложил разграничить конкурентное преимущество, которое соперники могут скопировать, и устойчивое конкурентное преимущество, недоступное для копирования конкурентами. Этот отличительный признак лежит в основе другой, не менее важной «концепции отличительных способностей».

## *Отличительные способности*

Как утверждает Кэй (*Kay, 1999*), «возможность удержать... конкурентное преимущество зависит от способностей компании». Отличительная способность, или компетенция, компании является важнейшей характеристикой, которая, по словам Куинна (*Quinn, 1980*), «обеспечивает ее превосходство». Кэй, развивая дальше это определение, подчеркивает разницу между отличительными и воспроизводимыми способностями. Отличительными называются те способности, имитация которых конкурентами либо невозможна в принципе, либо крайне затруднительна. Воспроизводимые способности можно купить на рынке или создать внутри любой компании, обладающей достаточной базой управленческих умений и навыков, настойчивостью и финансовыми ресурсами. Большинство технических способностей воспроизводимы.

Прахалад и Хэмел (*Prahalad and Hamel, 1990*) считают, что конкурентное преимущество в долгосрочной перспективе формируется на основе формирования компанией «ключевых компетенций», превосходящих компетенции конкурентов, а также за счет более быстрой, чем у них, обучаемости и более эффективного применения полученных знаний. Последний пункт лежит в основе концепции «управление знанием», представленной в главе 14.

Отличительные способности, или ключевые компетенции, описывают способность компании к специализации или производству уникального продукта. Ими обозначается то, что компания умеет делать лучше своих конкурентов. Отличительные способности чаще всего концентрируются в таких областях, как технология, инновация, маркетинг, обеспечение качества и эффективное использование человеческих и финансовых ресурсов. Если компания

знает, каковы ее отличительные способности, она может сфокусироваться на их использовании и развитии, не расходуя усилий в менее выгодных направлениях.

Барни (*Barney*, 1991) выделяет четыре критерия для оценки ресурсов с точки зрения отличительной способности, или компетенции:

- 1) потребительская ценность;
- 2) редкость по сравнению с ресурсами конкурентов;
- 3) невозпроизводимость;
- 4) незаменяемость.

Концепция отличительных способностей закладывает основу для теории ресурсной базы как стратегического подхода, о котором говорится далее в данной главе.

## *Стратегическое соответствие*

Согласно концепции стратегического соответствия, чтобы усилить конкурентное преимущество, компания должна соотносить свои ресурсы и способности с возможностями внешнего окружения. По мнению Хофера и Шенделя (*Hofer and Schendel*, 1986):

«Важным аспектом работы высшего менеджмента сегодня является рациональное и устойчиво эффективное соотнесение компетенции компании (внутренних ресурсов и умений) с возможностями и рисками, возникающими в ходе изменений во внешнем окружении».



## Основные составляющие предмета стратегии

В своей основе стратегия необходима для определения намерений компании (*стратегическое намерение*) и распределения или соотнесения ее ресурсов с возможностями (*стратегия ресурсной базы*) и достижения таким образом *стратегического соответствия* между ними. Эффективная разработка и реализация стратегии зависят от *стратегической способности* компании, под которой понимает-

ся не только способность формулировать стратегические цели, но и способность разрабатывать и реализовывать стратегические планы в процессе *стратегического менеджмента*.

## *Стратегическое намерение*

В упрощенной форме стратегия – это выражение намерений компании, т.е. описание желаемого результата, достигаемого путем совершения конкретных действий. По выражению Уикенса (*Wickens*, 1987), «бизнес стремится добраться из пункта А (здесь) в пункт Б (там)». Согласно Хэмелу и Прахаладу (*Hamel and Prahalad*, 1989), стратегические намерения описывают позицию лидера, которым видит себя компания, и одновременно устанавливают четкие и измеримые критерии оценки ее продвижения к желаемой цели. Стратегическое намерение часто оформляется в виде общего заявления о видении или миссии компании и/или выражается в более конкретной формулировке целей и задач, реализуемых в долгосрочной перспективе.

Миллер и Десс (*Miller and Dess*, 1996) определили последовательность этапов реализации стратегического намерения:

- 1) общее *видение* того, какой должна быть компания;
- 2) *миссия* организации;
- 3) конкретные *цели*, которые достигаются посредством:
- 4) выполнения стратегических *задач*.

## *Стратегия ресурсной базы*

Взгляд на стратегию с позиции ресурсов заключается в том, что стратегическая способность компании зависит от ее ресурсной способности. Теоретики стратегии ресурсной базы, такие, например, как Барни (*Barney*, 1991), утверждают, что устойчивое конкурентное преимущество формируется путем приобретения и эффективного использования совокупности отличительных ресурсов, которые конкуренты не в состоянии скопировать.

Боксалл (*Voxall*, 1996) считает, что «успех конкурентной стратегии зависит не от единичного выбора ключевых факторов сегодняшнего дня, а является результатом культивирования отличитель-

ных способностей на протяжении значительного периода времени». Тисс и соавторы (*Teese et al*, 1997) вводят понятие «динамической способности», отражающей «способность фирмы возобновлять, увеличивать и адаптировать свою ключевую компетенцию со временем».

## Стратегическая способность

Под стратегической способностью понимается способность компании разрабатывать и реализовывать стратегии, которые позволяют достичь конкурентного преимущества. Другими словами, это способность выбирать наиболее подходящее видение, формулировать реалистичные намерения, точно соотносить ресурсы с возможностями и умело разрабатывать и реализовывать стратегические планы.

Харрисон (*Harrison*, 1997) определил стратегическую способность как:

«...Способность, основанную на глубоком понимании конкурентного внешнего окружения, ресурсной базы и потенциала компании, а также ценностей, на которых держится приверженность заинтересованных сторон целям компании. Эта способность обеспечивает стратегическое видение, полноценное и непрерывное развитие знаний, ясность общего предназначения, а также устойчивость и согласованность направленности и границ деятельности компании в целях ее долговременного функционирования и успеха».



## Формулирование стратегии

Формулирование корпоративной стратегии можно определить как процесс развития целевой ориентации. Его часто описывают как логический, пошаговый процесс, результатом которого становится разработка официального документа, являющегося определенным руководством к осуществлению долгосрочных намерений компании. Многие убеждены в том, что на самом деле так и происходит, однако данное убеждение неверно. Подобная оценка, тем не менее, не отвергает идею использования последовательного подхода, представленного ниже, как таковую; этот подход представляет со-

бой полезный инструмент в виде аналитической модели для стратегического процесса принятия решений, а также точку отсчета для контроля за ходом выполнения стратегии. На практике, по причинам, описанным ниже, формулирование стратегии не всегда является рациональным и линейным процессом, каким его пытаются представить отдельные теоретики и практики управления.

## *Последовательный подход к формулированию стратегии*

Теоретически процесс формулирования стратегии состоит из следующих шагов:

1. Определение миссии.
2. Определение целей.
3. Проведение сканирования внутренней и внешней среды компании для выявления ее внутренних сильных и слабых сторон и внешних возможностей и угроз (*SWOT*-анализ).
4. Анализ текущих стратегий для определения их релевантности в свете оценки внутренней и внешней ситуаций. Он может включать анализ разрыва, который направлен на определение степени влияния внешних факторов на величину разрыва между желаемым состоянием компании и тем, которого она может достичь без каких-либо изменений. Проведение дополнительного анализа ресурсного потенциала для ответа на вопрос: «Обладаем ли мы в данный момент достаточными человеческими и финансовыми ресурсами или возможностью без затруднений приобрести необходимые для нас ресурсы в будущем?»
5. Выявление отличительных способностей компании в свете предыдущего анализа.
6. Формулирование ключевых стратегических вопросов, вытекающих из предыдущего анализа. Они могут быть связаны с такими проблемами, как объем товаров и охват рынка, увеличение ценности для акционеров и объем ресурсов.
7. Разработка корпоративной и функциональной стратегий, направленных на достижение целей компании и конкурентного преимущества, с учетом ключевых стратегических вопросов.

Таковыми стратегиями могут быть либо стратегии роста или диверсификации, либо общие типовые стратегии инновации, лидерства в качестве или издержках; они также могут принимать форму конкретных корпоративных функциональных стратегий, связанных с объемом товаров и рынка, разработкой новых технологий или развитием человеческих ресурсов.

8. Подготовка консолидированных стратегических планов для реализации стратегии.
9. Реализация стратегии.
10. Мониторинг и контроль за ходом выполнения принятых стратегий или разработка новых при необходимости.

Эта модель процесса формулирования стратегии включает процессы итерации и обратной связи, а все составляющие ее виды деятельности подходят любому процессу формулирования стратегии. Тем не менее эта модель является, по сути, линейной и детерминистской – каждый шаг логически вытекает из предыдущего и полностью обусловлен ходом событий, что существенно отличается от реальности формулирования стратегии.

### *Реальность формулирования стратегии*

Принято считать, что «к стратегии относится все то, что не очень хорошо определено или понято» (Bower, 1982). Это может показаться преувеличением, однако в действительности формулирование стратегии происходит как «решение проблем в неструктурированных ситуациях» (Digman, 1990) и почти всегда в условиях недостаточной информированности.

Трудность заключается в том, что стратегии часто базируются на спорном предположении, что будущее похоже на прошлое. Несколько лет назад Хеллер (Heller, 1972), раскритиковал культ долгосрочного планирования. «Неверно, – писал он, – что разумные ощущения будущего конвертируются в глупые цифры, а их достоверность всегда основывается на неточных предположениях».

Недавно Фолкнер и Джонсон (Faulkner and Johnson, 1992) сказали по поводу долгосрочного планирования следующее:

«Планирование, как правило, фиксировало вполне определенное представление о будущем и затем экстраполировало нужные

тенденции по ключевым параметрам бизнеса, чтобы реализовать это представление. Недостаточно учитывалось возрастание экономической нестабильности и игнорировался тот факт, что на практике стратегии в основном формируются и реализуются непосредственно в процессе управления компанией. Основной слабостью, казалось бы, точно и скрупулезно рассчитанных прогнозов является то, что будущее почти всегда поворачивается обратной стороной.

Формулирование стратегии не всегда является рациональным и непрерывным процессом, на что указывает Минцберг (*Mintzberg, 1987*). Он полагает, что вместо сознательной и последовательной разработки стратегия подвергается корректировке в точках, которые он назвал «квантовыми петлями». Согласно Минцбергу, стратегия может быть намеренно планируемой и тогда она отражает намерения менеджеров высшего звена, например, «атаковать и завоевать новый рынок», но так происходит не всегда. Теоретически, по его словам, стратегия является последовательным процессом: сначала мы думаем, затем действуем; сначала мы формулируем, затем осуществляем. Однако, зачастую, мы «действуем, чтобы потом думать». На практике «стратегия может сформироваться без участия менеджеров, в ответ на развитие ситуации», а стратег представляется в образе «организатора закономерностей, способного распознавать новые модели действий и обучаться. Он управляет процессом, при котором спонтанно возникающие стратегии и видения встречаются так же часто, как и намеренно запланированные».

В своей статье «Взлет и падение стратегического планирования», опубликованной в журнале *Harvard Business Review* в 1994 г., Минцберг был еще более непримирим к недостаткам стратегического планирования. В этой работе он заявляет, что «неэффективность последовательного систематического планирования обусловлена неудачными попытками систем работать лучше или хотя бы вровень с человеком». Далее он комментирует:

«Планирование неспособно порождать стратегии, более того, его развитие происходит за счет существующих стратегий... настоящие стратеги не боятся “запачкать руки, откапывая новые идеи”, и именно из найденных ими “самородков” рождаются подлинные стратегии... Иногда стратегии должны оставаться в виде широкого набора общих представлений, не обязательно вербализованных,



с тем чтобы не исключать возможности адаптации их к изменениям внешней среды».

Вскоре к этому шквалу критики присоединились и другие авторы:

«Стратегия компании далека от однозначности и рациональности, так как фактически является ни чем иным, как интерпретацией стратегии менеджерами, согласно их индивидуальным мировоззрениям, степени мотивации и информированности» (*Pettigrew and Whipp, 1991*).

«Не отрицая полезности формального планирования в отдельных ситуациях, необходимо отметить, что этот подход опирается на “измеримые количественные силы” в ущерб “качественным, организационным и поведенческим факторам, которыми так часто обусловлен стратегический успех”... Для крупных компаний типичным является процесс разработки стратегий “фрагментарным, эволюционным и в значительной степени интуитивным путем”» (*Quinn, 1980*).

«Как правило, наиболее эффективными в процессе принятия решений являются творческие, интуитивные люди, “использующие адаптивный, гибкий подход”. Более того, поскольку большинство стратегических решений обусловлено событиями, а не программируется заранее, эти решения не являются запланированными» (*Digman, 1990*).

Гулд и Кэмпбелл (*Goold and Campbell, 1986*) также подчеркивают разнообразие и двойственность факторов, формирующих стратегию:

«Информированное понимание сосуществует с более формализованными процессами и аналитическими подходами. Проблемы головного офиса тесно переплетаются с проблемами бизнес-единиц, и все они интерпретируются в свете личных интересов. Последовательность событий от решения к действию часто может быть обратной, т.е. “решения” принимаются ретроспективно, для обоснования действий, которые уже произведены».

Минцберг (*Mintzberg, 1978, 1987, 1994*) мастерски обобщает недетерминированный взгляд на стратегию. Он рассматривает стратегию как «модель в потоке действий» и подчеркивает важность интерактивного процесса между ключевыми игроками. Он акцентирует концепцию «спонтанно возникающих стратегий», ключевым

аспектом которой является зарождение в компании новых моделей деятельности, не являющихся результатом логического мышления, привычного для традиционных корпоративных плановиков.

Кэй (Kay, 1999) также ссылается на эволюционную природу стратегии. Он утверждает, что нередко компании очень инертны в проявлении своих намерений, и зачастую точное стратегическое соответствие бывает обусловлено выбором рынка, а не пронизательностью руководителя. Концепция «логического инкрементализма» Куинна (Quinn, 1980) предполагает, что стратегия в своей эволюции проходит несколько этапов, а не рождается сразу как единое целое.

Уиттингтон (Whittington, 1993) предложил четырехмерную классификацию стратегии:

1. *Классическая* стратегия формулируется как рациональный процесс на основе предварительно проведенных расчетов. В этом случае формулирование стратегии отделено от ее реализации.
2. *Эволюционная* стратегия формулируется как эволюционный процесс, т.е. является продуктом взаимодействия рыночных сил, при котором выигрывает наиболее эффективный и экономичный.
3. *Процессуальная* стратегия формулируется как поступательный процесс, т.е. формулировка стратегии рождается в ходе споров и обсуждений, а иногда лишь после них, так как порой людям трудно договориться.
4. *Системная* стратегия формулируется под воздействием социальной системы, частью которой она должна являться. Возможности выбора выходят за рамки узкого круга корпоративных стратегов и ограничиваются культурными и институциональными особенностями более широких слоев общества.



## Стратегический менеджмент

Концепция стратегии и ее основные характеристики активизируются в процессе стратегического менеджмента. Последний рассматривается как непрерывный процесс, который теоретически должен состоять из последовательных действий: формулирование страте-

гии, стратегическое планирование, реализация, пересмотр и коррекция стратегии; однако на практике, как уже говорилось выше, этот процесс редко осуществляется в таком логическом порядке. Ниже приводится определение стратегического менеджмента:

«Стратегический менеджмент – это совокупность решений и действий, приводящих к формулированию и реализации стратегий, направленных на достижение целей компании» (*Pearce and Robinson, 1988*).

«Стратегический менеджмент имеет дело с политическими решениями, влияющими на всю компанию, и руководствуется общей целью ее позиционирования для эффективного взаимодействия с внешним окружением» (*Gunnigle and Moore, 1994*).

Стратегический менеджмент предполагает нацеленность менеджеров на достижение результатов в среднесрочной и долгосрочной перспективе. Несмотря на то что, по словам Фомбруна и соавторов (*Fombrun et al, 1984*), менеджеры осознают необходимость как для себя, так и для компании эффективно работать в настоящем, чтобы преуспеть в будущем, на практике они имеют дело с более широким кругом актуальных вопросов, для решения которых ими вырабатываются общие направления, что помогает им достичь долгосрочных целей. Менеджеры не приемлют узости или ограниченности взглядов.

Стратегический менеджмент воплощает в себе одновременно и цель и средство. Как цель он описывает видение будущего компании через несколько лет. Как средство он показывает, какими способами это видение будет материализовано. Стратегический менеджмент, таким образом, выполняет роль стратегического видения, генерируя и уточняя идеи о желаемом будущем компании. Одновременно стратегический менеджмент обладает и эмпирическим характером, поскольку менеджеры принимают практические решения в процессе реализации целей компании.

Делая акцент на выработке организационной миссии и стратегии, стратегический менеджмент, тем не менее, уделяет значительное внимание ресурсному потенциалу, необходимому для обеспечения успешной деятельности компании. Не нужно забывать, что стратегия – это средство для создания дополнительной ценности. Преимущество менеджеров, обладающих стратегическим мышле-

нием, заключается в более глубоком понимании долгосрочной перспективы развития компании. Однако на их плечах также лежит ответственность, во-первых, за распределение ресурсов согласно возникающим возможностям в целях реализации стратегии и, во-вторых, за управление этими возможностями таким образом, чтобы создавать ощутимую дополнительную ценность в процессе функционирования компании.

Ниже приведен список основных функций стратегического менеджмента по Бернсу (*Burns, 1992*) в изложении Уолтона (*Walton, 1999*):

- осуществление всего объема организационной деятельности, включая постановку корпоративных целей и определение границ действий;
- ответственность за взаимодействие компании с внешней средой;
- обеспечение функционирования внутренних процессов, структур и процедур, способствующих выполнению компанией поставленных целей;
- согласование деятельности компании с ее ресурсной базой на основе оценки величины необходимых ресурсов либо для использования возможностей, либо для избежания внешних угроз;
- приобретение, сокращение или перераспределение ресурсов;
- перевод сложных и динамических внешних и внутренних факторов, влияющих на компанию, в структурированный набор понятных, четко сформулированных повседневных задач.

Кантер (*Kanter, 1984*) видит предназначение стратегического менеджмента в «выявлении сегодня действий для формирования будущего» и превращении их в «действенное средство – интегрированный и институционализированный механизм перемен». Далее она комментирует:

«Сильные лидеры способны обозначить нужное направление и предотвратить отклонение компании от курса... Они обладают видением будущего, что позволяет им более четко ориентироваться в выборе необходимых действий, опираясь на существующие возможности и сильные стороны».


---

Однако за этими красивыми словами кроются повседневные будни менеджеров, вынужденных действовать стратегически в условиях неопределенности, изменений, неустойчивости и даже хаоса. Подход к реальной практике с позиций стратегического менеджмента одновременно труден и желаем, и это нужно учитывать в процессе размышления над концепцией стратегического УЧР, о чем будет говориться в главе 3.

# Концепция стратегического УЧР

Концепция стратегического УЧР представлена в данной главе в следующих подразделах:

- определение стратегического УЧР;
- значение стратегического УЧР;
- цели стратегического УЧР;
- модели стратегического УЧР – модель, ориентированная на потребности организации, и модель стратегического соответствия;
- стратегическое УЧР и стратегии ЧР;
- стратегическое соответствие;
- стратегическое соответствие и гибкость.



## Определение стратегического УЧР

Понятие стратегического УЧР можно определить следующим образом:

«Все действия, влияющие на поведение индивидуальных работников в процессе формулирования и удовлетворения ими стратегических потребностей организации» (*Schuler, 1992*).

«Устойчивая схема спланированного использования человеческих ресурсов и действий, направленных на обеспечение выполнения компанией поставленных целей» (*Wright and McMahan, 1992*).

Стратегическое УЧР – это подход к принятию решений относительно намерений и планов компании в области трудовых отношений, а также при формировании политики и практики в сфере найма, обучения, развития, управления эффективностью, оценки работы персонала и межличностных отношений. Этот подход является одной из основных составляющих корпоративной или деловой стратегий компании.

В сферу интересов стратегического УЧР входят отношения между управлением человеческими ресурсами и стратегическим управлением в компании. Стратегическое УЧР указывает на общее направление движения компании на пути к достижению своих целей посредством управления людьми. Известно, что человеческий капитал является мощнейшим источником конкурентного преимущества и, как показывают последние исследования, именно люди претворяют в жизнь стратегические планы, поэтому менеджеры высшего звена должны в полном объеме учитывать эти факторы при разработке корпоративных стратегий. Стратегическое УЧР составляет неотъемлемую часть стратегических планов.

Стратегическое УЧР занимается широким кругом организационных вопросов, касающихся изменений культуры и структуры, повышения эффективности и производительности труда, подбора ресурсов для удовлетворения будущих потребностей компании, развития отличительных способностей и управления изменениями. Этот подход связан с выработкой требований к человеческому капиталу и развитием способности управления процессом, т.е. умения выполнять действия наиболее эффективным способом. В более широком смысле стратегическое УЧР затрагивает все ключевые кадровые вопросы, которые оказывают влияние или зависят от стратегических планов компании. По словам Боксалла (*Boxall, 1996*): «Важнейшие аспекты УЧР, связанные с выбором руководящей и направляющей силы и формированием позитивных моделей трудовых отношений, являются стратегическими вопросами любой компании».



## Значение стратегического УЧР

Согласно Хендри и Петтигрю (*Hendry and Pettigrew, 1986*), значение стратегического УЧР определяется четырьмя факторами:

1. Использование планирования.
2. Целостный подход к выработке систем управления персоналом и управление ими, на основе политики в области трудовых отношений и кадровой стратегии, базирующихся, как правило, на «философии» компании.
3. Согласование деятельности и направлений политики УЧР с принятой бизнес-стратегией.
4. Отношение к персоналу компании как к «стратегическому ресурсу» для достижения «конкурентного преимущества».

Основными характеристиками стратегического УЧР, по определению Дайера и Холдера (*Dyer and Holder, 1988*), являются:

- *Организационный уровень*, поскольку разработка стратегий предполагает принятие решений относительно ключевых целей, политики и распределения ресурсов; их формулирование, как правило, происходит на самом верхнем уровне компании.
- *Целенаправленность* – стратегии ориентируются на потребности компании и концентрируются на ее эффективности; в связи с этим люди рассматриваются прежде всего как ресурсы, требующие управления для достижения компанией своих стратегических целей.
- *Комплексность* – стратегии, по сути, имеют характер обобщающих схем, которые одновременно предполагают широту охвата, ситуационную обусловленность и интеграцию всех элементов. Они включают комплекс целей и действий в области ЧР, которые должны быть адекватными условиям внешнего окружения, взаимоподдерживающими и синергическими.
- *Распределение ролей* – из вышесказанного следует, что процесс создания стратегий в основном является ответственностью линейных менеджеров, а персонал играет лишь вспомогательную роль.



## Происхождение концепции

Концепция стратегического УЧР была впервые предложена Фомбруном и соавторами (*Fombrun et al*, 1984), которые утверждали, что эффективное функционирование компании опирается на три ключевых момента:

1. Миссия и стратегия.
2. Организационная структура.
3. Управление человеческими ресурсами.

По определению этих авторов, стратегия, с одной стороны, является процессом, в ходе которого формулируется миссия компании и определяются ее цели, а с другой – процессом, посредством которого компания использует свои ресурсы для выполнения поставленных целей.

Авторы также провели различие между тремя уровнями работы менеджеров:

- *стратегический уровень* – формулирование политики и общее целеполагание;
- *управленческий уровень*, обеспечивающий наличие и распределение ресурсов для выполнения стратегического плана;
- *операционный уровень* – управление повседневными задачами.

Однако самый важный вывод, сделанный Фомбруном и соавторами, заключается в том, что управление системами ЧР и организационными структурами должно быть увязано с бизнес-стратегией. Иными словами, они подчеркивали важность стратегического соответствия.



## Цели стратегического УЧР

Фундаментальной целью стратегического УЧР является создание стратегической способности компании посредством удовлетворения ее потребности в квалифицированных, приверженных и высокомотивированных сотрудниках, способных обеспечить устойчивое конкурентное преимущество. Более конкретная цель состоит в форми-

ровании направления движения компании в изменчивой среде в целях удовлетворения ее собственных коммерческих потребностей, а также индивидуальных и коллективных потребностей ее членов путем разработки и реализации целостной и действенной кадровой политики в области ЧР. Как утверждают Дайер и Холдер (*Dyer and Holder, 1988*), стратегическое УЧР предоставляет «обобщающие схемы, которые одновременно предполагают широту охвата, ситуационную обусловленность и интеграцию всех элементов».

Логическим обоснованием стратегического УЧР служит тот факт, что компании выгодно иметь согласованную и понятную для всех базу для разработки подходов к управлению людьми в долгосрочной перспективе. Как полагают Ленгник-Холлы (*Lengnick-Hall and Lengnick-Hall, 1990*), этот принцип, в свою очередь, опирается на концепцию достижения конкурентного преимущества посредством УЧР:

«Конкурентное преимущество составляет суть конкурентной стратегии. Оно охватывает все те способности, ресурсы, взаимоотношения и решения, которые позволяют компании выгодно использовать рыночные возможности и избежать угроз на пути к достижению желаемой позиции на рынке».

Авторы отмечают все возрастающее признание роли управления людьми как одного из связующих звеньев в цепи достижения компанией конкурентного преимущества.

Логика УЧР признает тот факт, что форма, содержание и степень применимости концепции стратегического УЧР в разных компаниях будут существенно отличаться. Очевидно также и то, что часть компаний настолько озабочена вопросами элементарного выживания и административной рутины, что, вопреки здравому смыслу, не спешит формулировать четкую корпоративную или деловую стратегию. При такой ситуации, типичной для многих британских компаний, руководствующихся «краткосрочными» целями, стратегическое УЧР неосуществимо. Стратегический подход к вопросам ЧР может реализоваться исключительно в среде, где уже внедрен стратегический подход к корпоративным и деловым вопросам. Во многих компаниях кадровая служба в основном играет административную и вспомогательную роль и совсем не интересуется стратегическими вопросами.



## Модели стратегического УЧР

### *Модель, ориентированная на потребности компании*

Райт и Снелл (*Wright and Snell, 1998*) считают, что в компании стратегическое УЧР занимается «теми видами кадровой деятельности, которые поддерживают конкурентную стратегию компании». Другое определение, связывающее УЧР с потребностями бизнеса, было предложено Миллером (*Miller, 1989*):

«Стратегическое УЧР охватывает все те вопросы и действия, которые связаны с процессом управления персоналом на всех уровнях компании и направлены на создание и сохранение конкурентного преимущества».

### *Модель стратегического соответствия*

Уокер (*Walker, 1992*) считает, что стратегическое УЧР является «средством согласования управления человеческими ресурсами со стратегическим содержанием компании». Это определение основывается на концепции стратегического соответствия, описанной в главе 2. На языке УЧР стратегическое соответствие означает разработку стратегий УЧР, сочетающихся с деловой стратегией компании и способствующих ее реализации (вертикальная интеграция или соответствие), а также использование интегрированного подхода к разработке дополняющих друг друга практических элементов системы ЧР, таких, как подбор ресурсов, развитие персонала, системы вознаграждения и взаимоотношения сотрудников (горизонтальная интеграция или соответствие). Это соотносится с концепцией «связывания», которая обсуждается в данной главе. По определению Дайера и Ривза (*Dyer and Reeves, 1995*), стратегии в области человеческих ресурсов являются «внутренне согласованными связками практических элементов системы человеческих ресурсов».



## Стратегическое УЧР и стратегии УЧР

«Стратегическое УЧР» и «стратегии УЧР» часто выступают как взаимозаменяемые термины, хотя различие между ними все-таки существует.

Стратегическое УЧР можно рассматривать как общий подход к управлению человеческими ресурсами в соответствии с намерениями компании относительно выбора будущего направления. Этот вид управления имеет дело с более долгосрочными кадровыми вопросами и является частью процесса стратегического управления компанией. Решения, возникающие в результате этой деятельности, формируют модель поведения компании в области УЧР и определяют направления, в которых будут разрабатываться необходимые конкретные стратегии УЧР. В макросферу интересов УЧР входят такие аспекты, как структуры, ценности, культура, качество, приверженность, эффективность, компетенции и развитие руководящих кадров.

Основной фокус стратегий УЧР лежит на конкретных намерениях компании относительно осуществления необходимых действий и изменений. Круг вопросов, очерченных этими стратегиями, включает обеспечение компании необходимым персоналом, его обучение, мотивацию, системы вознаграждения, гибкость, командную работу и стабильные трудовые отношения. Решение всех этих вопросов способствует успешной реализации корпоративной стратегии.

Как показывают последние исследования в этой области, решения по вопросам стратегического УЧР встроены в стратегический план, а решения, связанные со стратегиями УЧР, вытекают из него. Тем не менее процесс формулирования таких стратегий не должен проходить пассивно. Концепция стратегического УЧР предполагает, что направления и цели стратегий УЧР будут определяться в процессе разработки общей стратегии, что не исключает итеративного процесса.

В заключение необходимо отметить, что отношения между стратегическим УЧР и стратегиями УЧР сродни отношениям меж-

ду стратегическим управлением и корпоративными/деловыми стратегиями. Термины «стратегическое УЧР» и «стратегическое управление» описывают подход, который менеджеры высшего звена применяют к решению долгосрочных вопросов и выработке общего направления развития компании. Корпоративные/деловые стратегии, как и стратегии УЧР, являются результатом применения данного подхода, конкретизирующего намерения компании относительно ключевых вопросов и конкретных функций или действий.

Однако это различие не является слишком жестким. Концепцию стратегического УЧР можно рассматривать и как общий подход, и как проявления этого подхода в форме конкретных стратегий УЧР.



## Стратегическое соответствие

Понятие стратегического соответствия, или интеграции, иногда называемого «модель соответствия», занимает центральное место в концепции стратегического УЧР. Стратегическая интеграция необходима для придания целостности сочетанию организационной стратегии со стратегией УЧР, при этом последняя должна способствовать не только реализации первой, но и ее начальной разработке. Общей целью этого процесса остается достижение стратегического соответствия и согласованности между целями политики УЧР и всей компании.

Эта точка зрения была впервые предложена Фомбруном и соавторами (*Fombrun et al*, 1984), которые считают, что:

«Аналогично тому, как компании сталкиваются с трудностями в процессе осуществления новых стратегий на базе устаревших структур, им также непросто осуществлять новые стратегии на базе неадекватных систем в области ЧР. Принципиально важной задачей для менеджеров является приведение в соответствие формальной структуры с системами в области ЧР, с тем чтобы они способствовали выполнению компанией поставленных стратегических целей».

Гест (*Guest*, 1989b) высказал предположение, что стратегическое управление человеческими ресурсами в значительной степени связано с процессом интеграции. В этом состоит одна из ключевых целей политики УЧР, перечисленных в главе 1, а именно: добиться

«полной интеграции направлений политики УЧР с процессом стратегического планирования с тем, чтобы эти направления сочетались не только между собой, но и вписывались в иерархическую структуру компании, а также были увязаны с практикой УЧР, осуществляемой линейными менеджерами в ходе их повседневной работы».

Уокер (*Walker, 1992*) указывает на то, что стратегии УЧР нужно классифицировать как функциональные, подобно стратегиям в таких сферах, как финансы, маркетинг, производство и информационные технологии. Во многих компаниях долгосрочное функциональное планирование является обязательным элементом долгосрочного планирования.

Однако особенность стратегий УЧР заключается в том, что они тесно связаны со всеми остальными стратегиями в компании. Управление людьми не выделяется в отдельную функцию, а представляет собой способ, посредством которого осуществляются все деловые стратегии компании. Планирование ЧР должно стать неотъемлемой частью процесса формулирования всех остальных стратегий компании. Там, где оно протекает изолированно, возникает необходимость согласования обоих процессов.

Гест (*Guest, 1997*) выделил пять видов соответствия:

1. Соответствие как стратегическое взаимодействие – увязывание практики УЧР с условиями внешнего окружения.
2. Соответствие как ситуационный фактор – подходы, обеспечивающие соответствие внутренней практики конкретным внешним факторам, таким, например, как ситуация на рынке.
3. Соответствие как идеальный комплекс практических подходов предполагает наличие набора «наилучших практических подходов», которые любая фирма может с выгодой внедрить у себя.
4. Соответствие как целостная структура – подход, подчеркивающий значение нахождения оптимального сочетания практических действий.
5. Соответствие как «связки» – поиск отличительных конфигураций, или «связок», практических подходов, объединенных по принципу дополнения, в целях определения наиболее эффективной из них.

Три из вышеперечисленных видов соответствия: соответствие как идеальный комплекс практик (подход «наилучших практических подходов»), соответствие условиям контекста фирмы (подход «наилучшее соответствие») и соответствие как «связки» («конфигурационный» подход) могут применяться к стратегическому УЧР. Однако фокус дискуссии на тему соответствия, или согласования, концентрируется на соответствии внутреннему и внешнему контексту, о чем говорится ниже.

## *Внешнее соответствие*

Внешнее соответствие означает, что стратегии УЧР соответствуют деловым стратегиям, этапам развития фирмы, учитывают организационную динамику и отражают особенности организации. Их можно классифицировать как ситуационные модели (*Marchington and Wilkinson, 1996*). Соответствие, отражающее связь между деловой стратегией и стратегией УЧР, также называется «вертикальная интеграция».

### **Соответствие деловым стратегиям**

Вся концепция стратегического УЧР основывается на постулате, что стратегии УЧР должны быть увязаны с корпоративными или деловыми стратегиями. По мнению Миллера (*Miller, 1989*), чтобы добиться такого соответствия, необходима *согласованность* управленческих инициатив в области УЧР с решениями, принимаемыми в других функциональных областях бизнеса, а также с результатами анализа рыночной ситуации. Основным моментом при этом является активизация концепции «соответствия» на операционном уровне, т.е. достижение соответствия управления человеческими ресурсами стратегическому направлению движения организации. Развитие операционных связей является важной характеристикой стратегического УЧР. Тайсон и Уитчер (*Tyson and Witscher, 1994*) считают, что «стратегии в области человеческих ресурсов можно рассматривать только в контексте корпоративных и деловых стратегий».

Соответствие деловым стратегиям может означать приведение в соответствие стратегий УЧР со стратегической ориентацией компании. Разные ориентации вызывают потребность в разных типах

людей и требуют изменений в подходах к инвестированию в человеческий капитал. Наиболее известная классификация стратегической ориентации была предложена Портером (*Porter, 1985*), который выделил три типовых подхода: инновация, качество и лидерство в издержках.

### **Соответствие фазам жизненного цикла**

Соответствие этапам развития компании означает приведение в соответствие стратегий УЧР с деловыми стратегиями, характерными для каждой фазы жизненного цикла организации, а именно: развития, зрелости, спада/угасания, восстановления/трансформации. Вполне очевидно, что деловые стратегии и, следовательно, стратегии УЧР молодой развивающейся компании и компании, вступившей в фазу трансформации, будут заметно отличаться.

### **Динамика**

Динамика организационных изменений должна оказывать непосредственное влияние на стратегии УЧР. Программы изменений на любом этапе жизненного цикла предприятия должны указывать на адекватные стратегии организационного развития и управления культурой, которые необходимо применять. Управление переходом из текущего состояния в будущее включает разработку стратегии изменения и, возможно, новых стратегических подходов к трудовым отношениям. Вероятно, потребуется разработка стратегий УЧР, поддерживающих организационные инициативы в таких областях, как качество, забота о потребителе, организационная реструктуризация, реинжиниринг процессов, развитие товаров/рынков и внедрение новых технологий или производственных систем, таких, как компьютерное интегрированное производство или производство по принципу «точно в срок».

### **Организационные особенности**

Альтернативным способом определения требований к стратегиям УЧР является соотнесение их с общими характеристиками организации. Наиболее известная классификация была предложена Майлсом и Сноу (*Miles and Snow, 1978*), которые выделили следующие основные типы организаций:



- «защитники», ищущие стабильности и верящие в методы строгого контроля;
- «изыскатели», ищущие новые возможности, концентрирующиеся на непрерывном развитии и делающие ставку на гибкость;
- «аналитики», стремящиеся совместить преимущества двух вышеупомянутых позиций «защитника» и «изыскателя».

### **Проблемы вертикальной интеграции**

Создание вертикальной интеграции (стратегического соответствия между организационной и кадровой стратегиями) в компании желательно и одновременно труднодостижимо по причинам, перечисленным ниже.

#### *Многообразие стратегических процессов, уровней и стилей*

Разные уровни формулирования стратегии и разные организационные стили могут усложнить выработку целостного взгляда на то, какие именно стратегии УЧР наиболее подходят к общим стратегиям и каким именно должен быть вклад кадровой службы в процесс формулирования стратегии.

Миллер (*Miller, 1987*) утверждает, что для достижения конкурентного преимущества каждая бизнес-единица в диверсифицированной корпорации вынуждена подгонять свою политику в области УЧР к конкретной ситуации на своем товарном рынке, независимо от кадровой политики, проводимой в остальных бизнес-единицах корпорации. В этом случае достигается внутренняя согласованность в рамках конкретной единицы, но не в рамках организации в целом, что не позволяет сфокусировать кадровые стратегии бизнес-единиц на корпоративных нуждах. По наблюдениям Гулда и Кэмпбелл (*Goold and Campbell, 1986*), в корпорациях с развитым «финансовым контролем», в которых ответственность за достижение намеченных финансовых показателей лежит на центре, как правило, не наблюдается общей корпоративной культуры и кадровых стратегий, разделяемых центром. Однако так ли это необходимо? Осуществляя финансовый контроль, центр позволяет стратегической бизнес-единице (СБЕ) действо-

вать самостоятельно во всем, что касается стратегического УЧР, при условии, что она достигает намеченных финансовых показателей. Если СБЕ считает, что наилучшим способом достижения запланированных результатов будет проведение собственной версии стратегического УЧР, то центр не вправе препятствовать такому проявлению независимости.

Вероятность возникновения серьезных проблем повышается только в одном случае – на почве слияния бизнес-единиц. Можно допустить, что организация пожертвует синергией и не получит выгоды от реализации стратегии развития руководящих кадров и планирования карьеры. Однако ответственность за выбор (равно как и за устранение негативных последствий этого выбора) в данном случае будет лежать только на руководителях организации.

### *Сложность процесса формулирования стратегии*

По утверждению Хендри и Петтигрю (*Hendry and Pettigrew, 1986*), разработка и реализация стратегии – это сложный, интерактивный процесс, обусловленный целым рядом контекстуальных и исторических факторов. Гест (*Guest, 1991*) ставит следующий вопрос: как в этих условиях можно наладить непосредственную связь деловой стратегии со стратегией УЧР? Трасс (*Truss, 1999*) указывает на то, что некоторые модели соответствия стратегического УЧР предполагают наличие простых линейных отношений между деловой стратегией и стратегией управления человеческими ресурсами. Ограниченность подобных предположений заключается:

«...В игнорировании ими сложностей как внутреннего, так и взаимообусловленного характера, связанных с понятиями стратегии и управления человеческими ресурсами, приверженности рациональной модели организационного и индивидуального поведения, которая не учитывает значения таких факторов, как власть, политика и культура».

### *Эволюционная природа деловой стратегии*

Эта характеристика, наряду с поступательным характером процесса создания стратегии, препятствует постановке потенциально уместных вопросов в области ЧР. Хендри и Петтигрю (*Hendry and Pettigrew, 1990*) считают, что иррациональная природа самого процесса планирования деловой стратегии ограничивает степень

рационального формулирования стратегий УЧР. Даже если ориентироваться на определение стратегического планирования, предложенное Минцбергом (*Mintzberg, 1978*), а именно – «устойчивая модель в потоке действий на протяжении времени», возникает проблема нахождения четко определенного способа «увязки» стратегии УЧР с общим процессом. Таким образом, стратегии УЧР, в силу своей эволюционной природы, трудно поддаются фиксации в виде набора определенных утверждений. В таком случае зачем вообще беспокоиться по этому поводу и искать «чашу Грааля» в виде стратегического соответствия, предполагающего определенную жесткость, ведь это совсем не сочетается с реалиями организационной жизни и хаотичными условиями существования организаций?

#### *Отсутствие четко сформулированных деловых стратегий*

Если не удастся четко сформулировать деловую стратегию в силу ее эволюционного характера, то усложняется дальнейший процесс идентификации ключевых стратегических вопросов, которыми должна заниматься стратегия УЧР. Однако необходимо отметить, что в данном контексте выражение «четко сформулированная» деловая стратегия означает «абсолютно понятная» всем заинтересованным лицам. Это выражение *не означает*, что стратегия должна быть обязательно подробно прописана, хотя, конечно, подобная формализация облегчает ее понимание.

#### *Качественный характер вопросов ЧР*

Деловые стратегии имеют тенденцию или по крайней мере стремятся к формулировкам на языке цифр и фактов, затрагивая такие вопросы, как портфельное управление, рост, конкурентная позиция, доля рынка, прибыльность и т.д. Стратегии УЧР частично включают количественные аспекты, такие, например, как планирование ресурсов или привлечение кадров требуемой квалификации, однако в равной степени эти стратегии имеют дело и с качественными факторами, такими, как приверженность, мотивация, трудовые отношения и высокая производительность труда. Зачастую бывает трудно установить связь между проведением конкретной политики в этих качественных областях и полученными результатами на индивидуальном и организационном уровнях.

### *Интеграция с чем?*

Концепция стратегического УЧР подразумевает, что стратегии УЧР должны быть полностью интегрированы с корпоративной/деловой стратегиями в том смысле, что они одновременно наполняют эти стратегии и определяются ими. Однако, по словам Брюстера (*Brewster, 1993*), стратегии УЧР подвержены также значительному влиянию внешней среды, например, в Европе – законодательству по вопросам вовлеченности персонала. Отсюда следует, что стратегии УЧР не могут полностью руководствоваться корпоративной/деловой стратегиями, а должны учитывать и внешние факторы.

Правомерно задать вопрос: «До какой степени стратегия УЧР учитывает интересы всех сторон организации, начиная от рабочих и служащих и заканчивая менеджерами и владельцами?» По определению Стори (*Storey, 1989*), «гибкая версия стратегического УЧР» из всех вопросов управления людьми уделяет основное внимание аспекту человеческих ресурсов, подчеркивая гарантированную занятость, непрерывное развитие, эффективные коммуникации, вовлеченность персонала и качество трудовой жизни. «Жесткая версия стратегического УЧР» акцентирует внимание на получении дохода от инвестиций в человеческие ресурсы в интересах бизнеса. По словам Ленгник-Холлов (*Lengnick-Hall and Lengnick-Hall, 1990*):

«Наблюдается все возрастающее осознание приоритетности получения дохода от инвестиций в персонал. Доходность подобных инвестиций рассчитывается по сложной схеме на основе анализа затрат и выгод от финансирования и концентрирования кадровой деятельности в русле заданных направлений, во избежание нежелательных поведения и установок. Получение дохода связано с необходимостью уступок и компромиссов и зависит от распределения ответственности и степени сотрудничества на всех функциональных и иерархических уровнях».

В идеале стратегическая интеграция должна стремиться к оптимальной сбалансированности элементов жесткой и гибкой систем УЧР. Ключевым моментом остается реализация корпоративных или деловых целей, однако процесс планирования этой реализации должен учитывать человеческий фактор (*Quinn Mills, 1983*), а значит, потребности и устремления всех членов организации.

### **Аналитическая модель вертикальной интеграции**

Чтобы углубить понимание возможных подходов к достижению вертикальной интеграции на фоне проблем, описанных выше, Уокер (*Walker, 1992*) предложил полезную аналитическую модель для оценки степени соответствия, или интеграции. По мнению автора, существует три типа процессов для разработки и реализации стратегии УЧР:

1. *Интегрированный процесс.* Этот подход рассматривает стратегию УЧР как одну из функциональных стратегий в рамках деловой стратегии организации. Из этого следует, что при обсуждении хода выполнения деловой стратегии вопросам ЧР уделяется не меньше внимания, чем вопросам финансового, рыночного или операционного характера. Однако основной упор делается не на обсуждении конкретных кадровых вопросов, таких, как подбор кадров, эффективность работы каждого сотрудника или развитие персонала, а на организационных вопросах, связанных с людьми, распределении ресурсов, последствиях внутренних и внешних изменений, а также сопутствующих целях, стратегиях и планах действий.
2. *Процесс соответствия.* При этом подходе стратегия УЧР разрабатывается параллельно с деловой стратегией. Может состояться общая презентация и обсуждение обеих стратегий, однако каждая из них является результатом параллельного, но обособленного процесса. Параллельная разработка и обсуждение этих стратегий «повышает вероятность их взаимопроникновения и получения целостного или, по крайней мере взаимосвязанного, результата!»
3. *Изолированный процесс.* При этом наиболее распространенном подходе разрабатывается самостоятельный план действий в области ЧР. Он формулируется и составляется отдельно от общего бизнес-плана, причем либо одновременно с ним, либо предваряя его (и тогда является его частью), либо по завершению (для сопоставления). Оценка внешнего окружения проводится независимо и фокусируется на вопросах человеческих ресурсов, пытаясь, насколько возможно, найти «связь с бизнесом» в полученной извне информации. Поскольку оценка

внешней среды проводится вне процесса стратегического планирования, деловая стратегия учитывается лишь с позиций пересмотра текущих или прошлых деловых стратегий. Полноценность стратегии УЧР, таким образом, зависит от достаточности (или недостаточности) информации, имеющей отношение к бизнесу. Такой подход характеризует понятие ЧР как сферу интересов кадровых специалистов, занимающихся исключительно кадровыми вопросами.

## *Внутреннее соответствие*

Внутреннее соответствие, или горизонтальная интеграция, достигается посредством разработки целостной, хорошо согласованной совокупности взаимосвязанных и взаимоподдерживающих направлений политики и практики в области ЧР. Этого можно достичь путем использования общепринятых процессов (например, анализа компетентности), которые устанавливают общие исходные рамки и позволяют управлять эффективностью на основе определения ролей, развития персонала и систем вознаграждения. Если линейные менеджеры и менеджеры по ЧР разделяют общие ценности по вопросам выполнения кадровой политики, вероятность внутренней интеграции повышается.

Процесс создания внутреннего соответствия требует внимательного отношения к планированию инновации, поскольку дает возможность заранее спрогнозировать ее влияние на различные аспекты политики и практики в области ЧР и продумать возможные пути согласования этих аспектов с планируемой инновацией.

Стивенс (*Stevens*, 1995) прокомментировал прагматический подход к достижению целостности следующим образом:

«В отдельных случаях практика и стили управления людьми очень тщательно продумываются. Достаточно часто они становятся сплавом сознательных решений, прагматического развития и компромисса между “действительным” и “желаемым”. К разным группам работников могут применяться разные подходы. Последовательное проведение политики, опирающейся на вознаграждение, обучение и развитие, гарантированность занятости и эффективные трудовые отношения, может оказаться не слишком заметным для постороннего наблюдателя; однако и явная непоследовательность может быть ре-

зультатом искусно подготовленных решений с целью достижения соответствия конкретным требованиям конкретной организации на конкретном этапе».

Цитата хорошо описывает реальное положение вещей. Однако, с точки зрения концепции, существует большая вероятность достижения адекватной степени целостности, если стратегия, политика и практика в области ЧР прочно базируются на стимулирующем, четко сформулированном видении направления движения организации и на понимании роли человеческих ресурсов в данном процессе. Это может выражаться в форме приоритетного стратегического императива или движущей силы, такой, например, как повышение качества, эффективности или необходимость повышать уровень знаний и компетентности. Ускорение процессу достижения целостности и интеграции действий в области ЧР может придать спровоцированная декларацией о намерениях инициация различных процессов и направлений кадровой политики, намеренно разработанных с целью достижения взаимозависимости и общего функционирования для получения конкретных результатов. Этот подход основан на концепции «связывания», которая описана ниже.

### **Связывание**

«Связывание» – это разработка и реализация ряда взаимосвязанных, взаимодополняющих и взаимоусиливающих практических действий в области ЧР. Этот процесс иногда называют использованием «принципа дополнительности» (*MacDuffie, 1995*) или принятием «конфигурационного способа действий» (*Delery and Doty, 1996*). Макдаффи (*MacDuffie, 1995*) разъясняет концепцию «связывания» следующим образом:

«Понятие “связывания” основывается на том, что практические действия в составе связей скоординированы и внутренне согласованы, причем “чем больше, тем лучше” это влияет на результат, благодаря эффекту наложения и взаимного усиления множества практик».

Дайер и Ривз (*Dyer and Reeves, 1995*) считают, что «логика в пользу “связывания” очевидна... Поскольку производительность труда работников является одновременно функцией и способности, и мотивации, имеет смысл разработать практические действия, на-

правленные на усиление обеих». Поэтому существует несколько способов приобретения сотрудниками необходимых умений и навыков (например, тщательный отбор и обучение), равно как и целый ряд стимулов для повышения мотивации (различные формы финансового и нефинансового вознаграждения). В своем исследовании моделей практических действий в области ЧР с целью анализа связей между УЧР и эффективностью организации Дайер и Ривз обнаружили, что чаще всего в большинстве моделей встречались такие аспекты, как вовлеченность, тщательный отбор, интенсивное обучение и ситуационный анализ.

Проводя исследование гибкого производственного процесса на заводах в США Макдаффи (*MacDuffie*, 1995) отметил, что этот подход отводит рабочим центральное место в системе производства. Необходимость решения постоянно возникающих проблем требует от них концептуального понимания производственного процесса и обладания аналитическими навыками для определения глубинных причин проблем. Однако множественные навыки и концептуальные знания, полученные рабочими в процессе гибкого производства, не принесут много пользы, если рабочих не мотивировать к приложению физических и умственных усилий для решения проблем. Такие усилия принесут результат, только если рабочие «будут верить, что их личные интересы совпадают с интересами компании, и компания сделает встречные инвестиции в их благосостояние». Это означает, что методы гибкого производства должны поддерживаться связками практических действий в области ЧР, направленных на повышение приверженности, таких, например, как гарантия занятости, оплата труда, частично привязанная к результатам, и снижение статусных барьеров между менеджерами и рабочими. Инвестиции компании в развитие навыков рабочих также вносят свой вклад в этот «психологический контракт взаимной приверженности». Согласно данному исследованию, заводы, использующие методы гибкого производства и связывающие практические действия в области ЧР в систему, интегрированную с производством (бизнес-стратегией), имеют более высокие показатели эффективности и качества, чем заводы, использующие более традиционные системы массового производства.

Исследование, проведенное Пилом и Макдаффи (*Pil and MacDuffie*, 1996) на 43 автомобильных заводах в США, показало, что при сочетании практики максимальной вовлеченности персонала с



комплексом дополняющих действий в области ЧР, оба фактора приводят к поступательному повышению уровня эффективности.

Цель процесса связывания состоит в достижении целостности, что является одним из четырех аспектов значения стратегического УЧР по определению Хендри и Петтигрю (*Hendry and Pettigrew, 1986*). Можно считать, что целостность достигнута, если в организации разработан комплекс взаимоукрепляющих направлений политики и практики в области ЧР, способствующих реализации стратегий соответствия ресурсов организационным потребностям, повышению эффективности и качества и достижению конкурентного преимущества в коммерческих организациях.

В некотором смысле стратегическое УЧР обладает целостностью, так как оно имеет дело с организацией как с единым организмом и в масштабе всей организации разрабатывает необходимые действия, способствующие достижению корпоративных стратегических целей. УЧР не занимается изолированными или единичными программами и технологиями в области ЧР.

Выделяя четыре направления политики УЧР (влияние персонала, последовательность осуществления УЧР, системы вознаграждения и рабочие процессы), Бир и соавторы (*Beer et al, 1984*) считают, что такая модель стимулирует менеджеров к планированию путей достижения их основной кадровой цели «как единого целого, а не фрагментарным способом, при котором выстраивается комбинация из предшествующего практического опыта, случая и единичных ответов на вызовы внешней среды».

Одно из предположений Геста (*Guest, 1989b*) относительно УЧР заключается в том, что стратегическая интеграция, помимо прочего, имеет дело со способностью организации максимизировать степень согласованности различных аспектов УЧР. Один из взглядов на концепцию УЧР предполагает, что вероятность достичь адекватной целостности повышается, если у организации есть доминирующий стратегический императив или движущая сила, например, качество, эффективность или потребность развивать навыки и компетентности, и если иницилируемые при этом процессы и направления политики разрабатываются и осуществляются в общей связке в целях достижения определенного результата. Так, например, если движущая сила направлена на повышение эффективности труда, уместно использовать технику составления профиля компетентности для уточнения

рекрутинговых стандартов, определить потребности в обучении и развитии и указать на стандарты желаемого поведения или эффективности работы. Модели компетентности могут использоваться как основа для планирования человеческих ресурсов в центрах профессионального развития. Они также могут составлять часть процесса управления эффективностью, направленного на развитие, при этом компетентности используются как критерии для оценки поведения и потребностей в обучении и развитии. Оценки работы и системы оплаты труда могут также базироваться на критериях компетентности. Внедрить подобную практику одним мощным усилием, по «грандиозному плану», нелегко, к этому идеальному состоянию следует приближаться постепенно.

### **Проблемы достижения внутреннего соответствия, или горизонтальной интеграции**

Исследование, проведенное Граттоном и соавторами (*Gratton et al*, 1999) в восьми британских организациях, не обнаружило полноценных и успешных действий по достижению внутреннего соответствия: «Нигде не наблюдалось четко разработанной и прописанной стратегии, формирующей комплекс взаимоподдерживающих инициатив или практических действий в области ЧР».

Трудности, препятствующие достижению внутреннего соответствия, могут быть вызваны следующими причинами:

- чрезмерная сложность организации и ее стратегий затрудняет достижение целостности в рамках различных действий и планов;
- менеджеры высшего звена, в стремлении получить быстрые готовые решения, полагаются на отдельные инновации, используя их изолированно от дополняющих действий в области ЧР; очень часто, например, введение системы оплаты труда по результатам производится без внедрения процесса управления эффективностью;
- поступательные подходы к разработке системы практических действий в области ЧР возникают под давлением административных или финансовых факторов;
- наблюдаются трудности, связанные с идентификацией наиболее подходящих «связок» для конкретных обстоятельств;

- у практиков УЧР отсутствует согласованное понимание потребности активного достижения интеграции;
- трудности практической реализации возникают и там, где тема соответствия активно муссируется на фоне «грандиозных» попыток достичь желаемого результата; на практике проблемы связаны с поддержанием связей, равнодушием или некомпетентностью линейных менеджеров, подозрительным и даже враждебным отношением персонала к новым инициативам.

Еще одна проблема, часто встречающаяся при попытке достичь внутреннего соответствия, связана с противоречивостью параллельных целей достижения соответствия и гибкости. Методы преодоления проблем, возникающих в ходе разработки стратегий УЧР, обсуждаются в главе 5.

## Стратегическое соответствие и гибкость

На первый взгляд, цели достижения соответствия и гибкости могут показаться несовместимыми, но, как утверждают Райт и Снелл (*Wright and Snell*, 1988), по сути, эти концепции взаимодействуют по принципу дополнения:

«Проблема стратегического управления заключается в том, чтобы управлять изменениями (что требует гибкости), непрерывно адаптируясь в целях достижения соответствия между компанией и условиями ее внешней среды... Соответствие существует в определенной временной точке, в то время как гибкость является характеристикой временного периода».

Эта точка зрения подчеркивает важность временного аспекта в стратегическом УЧР. Формулирование и осуществление стратегии – это эволюционный процесс. На самом деле стратегия может дорабатываться по мере реализации в ответ на новые требования постоянно изменяющейся внешней среды. Граттон (*Gratton*, 1999) вводит третий, временной аспект в разработку стратегии:

«Трансформационная способность частично зависит от способности организации создавать и внедрять процессы, связывающие

деловую стратегию с индивидуальным или коллективным поведением либо с эффективностью труда. Эти группы процессов связываются вертикально (для соответствия краткосрочным потребностям организации), горизонтально (для создания целостности) и на определенный период (для потенциально возможной трансформации в целях удовлетворения будущих потребностей организации)».

Напряжение между соответствием и гибкостью можно нейтрализовать, по крайней мере частично, путем разграничения текущего состояния соответствия и будущего гибкого состояния, учитывая при этом, что гибкость развивается во времени. Минцберг (*Mintzberg*, 1994), на которого ссылаются Райт и Снелл (*Wright and Snell*, 1998), предложил еще один подход к решению данного вопроса. Он считает, что необходимо различать «стратегическое программирование» и «стратегическое мышление». Первое понятие означает пошаговый процесс принятия решений для достижения стратегической цели, с обязательной формализацией шагов и фиксированием ожидаемых результатов. Второе понятие описывает процесс получения информации из различных источников и использование этой информации при формировании видения направления движения организации. Райт и Снелл полагают, что «стратегическое программирование, направленное на достижение стратегического соответствия, кажется достаточно скоординированной деятельностью, в то время как стратегическое мышление ориентировано больше на создание гибкости и интегрированных связей».



## Ограничения концепции стратегического УЧР

Концепция стратегического УЧР основывается на традиционной рациональности подходов, используемых для разработки стратегии. Ключевая «модель соответствия» стратегии предполагает, что формулирование стратегии является рациональным, линейным процессом, в то время как, согласно Минцбергу (*Mintzberg*, 1987), стратегия может спонтанно формироваться как адаптивная ответная реакция на внешние обстоятельства. Трасс (*Truss*, 1999) комментирует, что данная концепция недооценивает значение таких факторов, как по-

литика, власть и культура. Пфедфер и Кохен (*Pfeffer and Cohen, 1984*) утверждают, что для понимания механизма практического приложения концепции УЧР необходимо больше фокусироваться на «организационных процессах, таких, как власть и влияние, институционализация, конфликт и борьба за контроль». Райт и Макмахон (*Wright and McMahon, 1992*) утверждают, что:

«Вопросы власти и политики имеют большое значение для УЧР. Они смещают фокус с восприятия стратегического УЧР как механистического подхода с рационально просчитанными практическими действиями, полностью поддерживающего организационные стратегии. Любой специалист, работающий с организациями над процессом разработки системы практических действий в области ЧР, таких, как отбор или аттестация, знает, что создание конечного продукта больше зависит от политических, а не технических или стратегических факторов».

Теоретически концепция стратегического УЧР предполагает, что существует различие между процессами формулирования, планирования и реализации стратегии. Однако практически, в силу эволюционного развития стратегии в ответ на изменения внешней среды, эти процессы неразделимы. Стратегии создаются по мере реализации.



## Заключение

Фундаментальная концепция стратегического УЧР основана на предположении, что стратегия человеческих ресурсов не просто учитывает деловую стратегию организации, но и определяется ею. Обоснованность этой концепции зависит от того, насколько правильно считать людей основой достижения конкурентного преимущества и создания дополнительной ценности, а значит, рассматривать как принципиально важный стратегический ресурс. Если принять эти предположения за аксиому, тогда надежность концепции стратегического УЧР будет зависеть от степени ее практической применимости и значимости достигнутых результатов. Этот вывод заставляет обратить особое внимание на процесс стратегического УЧР, описанный в главе 4, и отдельные аспекты стратегии УЧР, представленные в частях II и III.



# Процесс стратегического УЧР

Сам процесс концептуализации стратегического УЧР, каким он представлен в главе 3, не вызывает особых затруднений; гораздо сложнее оценить, какие факторы и процессы необходимо учитывать при разработке и реализации организационных стратегий. Не следует также игнорировать и проблемный характер стратегии УЧР как формального, хорошо сформулированного и линейного процесса, который логически вытекает из деловой стратегии. Тайсон (Tyson, 1997) указывает, что:

- стратегия всегда зарождается в процессе действий и отличается гибкостью, «устремлена в будущее» и никогда не отражает ситуацию в настоящем;
- стратегия реализуется не только путем формальных заявлений, но и в результате действий и реакций;
- стратегия – это описание нацеленного на будущее действия, которое всегда направлено на изменения;
- управленческий процесс сам налагает ограничения на спонтанно возникающие стратегии.

В данной главе рассматриваются следующие аспекты, связанные с процессом стратегического УЧР:

- описание различных моделей, на базе которых формируются стратегии УЧР;
- концепция стратегии ресурсной базы как основополагающий подход к стратегическому УЧР;
- три основных подхода к разработке стратегий УЧР;
- подходы к достижению стратегического соответствия.



## Модели стратегического УЧР

Подходы к стратегическому УЧР описаны целым рядом моделей. Существует возможность выбора конкретной модели или комбинации моделей для разработки стратегий УЧР. (Однако нужно помнить, что на практике выбор ограничен такими факторами, как деловая стратегия, имеющиеся ресурсы и внешнее окружение фирмы.) Основные модели перечислены ниже:

- модель управления формированием высокой степени приверженности;
- модель управления формированием высокой степени эффективности;
- модель максимальной вовлеченности.

### *Модель управления формированием высокой степени приверженности*

Одной из определяющих характеристик УЧР является приоритетность задачи повышения степени взаимной приверженности (Walton, 1985). Вуд (Wood, 1996) дал следующее определение управлению формированием высокой степени приверженности:

«Форма управления, которая нацелена на формирование приверженности, с тем чтобы вместо поведения, регулируемого санкциями и внешним давлением на индивидуума, добиться в общей массе саморегулируемого поведения и установления доверительных отношений в организации».

Бир и соавторы (Beer et al, 1984) и Уолтон (Walton, 1985) предложили следующие подходы к формированию высокой степени приверженности:

- планирование карьерного роста и повышение значимости таких характеристик персонала, как обучаемость и приверженность, на всех уровнях организации;
- высокий уровень функциональной гибкости, позволяющий избежать потенциально жестких должностных требований;

- сокращение числа иерархических уровней и разницы в статусе;
- опора на команды в процессе распространения информации (командный брифинг), структурирования работы (командная работа) и решения проблем (кружки качества).

Вуд и Албанис (*Wood and Albanese, 1995*) добавили к этому списку следующие пункты:

- проектирование должностных инструкций – сознательная деятельность менеджеров, направленная на разработку тех требований, выполнение которых сопровождается чувством внутренней удовлетворенности у работников;
- политика добровольного увольнения или сокращения штатов и гарантия постоянной занятости, возможно с частичным использованием временных трудовых ресурсов для нейтрализации колебаний спроса на рынке труда;
- новые формы оценки и системы оплаты труда и, более конкретно, оплата по результатам достижений и участие в прибылях;
- высокая степень вовлеченности персонала в управление качеством.

## *Управление формированием высокой степени эффективности*

Управление, нацеленное на достижение высокой степени эффективности (также называемое в США «рабочие системы или практические подходы к достижению высокой степени эффективности»), призвано повлиять на эффективность работы фирмы путем использования людей в таких направлениях, как производительность, качество, уровень обслуживания потребителей, рост, прибыль и, наконец, создание повышенной ценности для акционеров. Система практических действий этого вида управления включает тщательно продуманные процедуры привлечения и отбора кадров, экстенсивный и релевантный процесс обучения и развития руководящих кадров; системы стимулирующей оплаты труда и процессы управления эффективностью.

Самая известная формулировка описания высокоэффективной рабочей системы была разработана Департаментом труда США



(*US Department of Labor*, 1993). Ее основные характеристики представлены ниже:

- тщательно продуманные и эффективные системы действий по привлечению, отбору и обучению кадров;
- формализованные системы обмена информацией между индивидуальными работниками организации;
- четко сформулированные должностные инструкции;
- высокая степень участия персонала в управлении;
- мониторинг установок;
- аттестации;
- система мер дисциплинарного характера;
- продвижение и компенсационные схемы, которые обеспечивают признание и финансовое поощрение высокоэффективных работников.

Эта концепция частично пересекается с управлением формированием высокой степени эффективности.

Проектирование высокоэффективной трудовой деятельности, по определению Бучанана (*Buchanan*, 1987), требует выполнения следующих шагов:

- высшее руководство четко формулирует свои потребности относительно новых методов работы и ожидаемые результаты от их внедрения;
- высшее руководство определяет цели и стандарты успеха;
- поощряется профессионализация в форме приобретения новых умений и навыков, т.е. границы между профессиями максимально стираются одновременно с предоставлением работникам возможности приобретения новой квалификации;
- выбор оптимального оборудования, которое в гибком режиме обеспечивает достаточную свободу движения и обзор;
- образуются самоуправляемые команды или автономные рабочие группы;
- менеджеры и руководители команд осуществляют поддерживающий, а не авторитарный стиль руководства (что является

наиболее слабым звеном системы с точки зрения осуществимости);

- создаются системы поддержки, способствующие эффективному функционированию команд как операционно-хозяйственных единиц;
- новая система внедряется очень осторожно посредством реализации программ повышения вовлеченности персонала и эффективности коммуникаций;
- на базе оценки потребности в обучении проводится полноценное обучение;
- система оплаты специально разрабатывается с участием сотрудников, с тем чтобы удовлетворять не только требованиям руководства, но и самих работников;
- оплата производится по результатам командной работы (командная оплата), однако соотносится с квалификацией индивидуальных работников;
- в некоторых случаях вводится процесс «коллегиальной оценки», который позволяет членам команды самим оценить результаты как индивидуальной работы друг друга, так и работы всей команды в целом.

## *Управление формированием высокой степени вовлеченности*

Этот подход предполагает формирование отношения к работникам как к партнерам по бизнесу с учетом их интересов и наделение работников правом голоса в решении касающихся их вопросов. Целью данного подхода является создание климата, когда между менеджерами и членами команды происходит постоянный диалог, в процессе которого уточняются ожидания и происходит обмен информацией по поводу организационной миссии, ценностей и целей. Такой подход способствует укреплению взаимного понимания конкретной *цели* и способов организации и развития людей, гарантирующих *достижение* желаемых результатов в будущем.



## Стратегия ресурсной базы УЧР

Концепция стратегии ресурсной базы УЧР, как несколько иная перспектива, основывается на убеждении в том, что фирма может достичь конкурентного преимущества посредством привлечения и развития необходимых человеческих ресурсов, что позволяет ей быстрее, чем соперникам обучаться и применять полученные знания более эффективно (*Hamel and Prahalad*, 1989). Барни (*Barney*, 1995) дает следующее определение человеческих ресурсов: «Человеческие ресурсы включают весь накопленный опыт, знания, суждения, склонность к риску и мудрость людей, связанных с фирмой». Камоуч (*Kamoche*, 1996) предлагает следующее: «Согласно ресурсному подходу, фирма рассматривается как связка материальных и нематериальных ресурсов и способностей, необходимых для ведения конкурентной борьбы на рынке».

Целью ресурсного подхода является развитие ресурсной способности, т.е. достижения стратегического соответствия между ресурсами и возможностями и создания дополнительной ценности на основе эффективного использования ресурсов. Теория ресурсной базы служит обоснованием для стратегического УЧР, но, в отличие от других вышеупомянутых моделей, не пытается навязывать готовые решения.

В сочетании с теорией человеческого капитала теория ресурсной базы подчеркивает, что инвестиции в людей повышают их ценность для компании. Стратегия ресурсной базы, как указывает Барни (*Barney*, 1991), способствует развитию стратегической способности. Стратегической целью в этом случае будет «создание компании, отличающейся большим умом и гибкостью по сравнению с конкурентами» (*Boxall*, 1996), путем привлечения и развития более талантливых работников, чья база умений и навыков постоянно расширяется. Стратегия ресурсной базы, таким образом, нацелена на повышение уровня человеческого, или интеллектуального, капитала фирмы. Как комментирует Ульрих (*Ulrich*, 1998):

«Знания стали прямым конкурентным преимуществом для компаний, продающих идеи и отношения. Чтобы справиться с вызовом конкурентной среды, организациям приходится постоянно дока-

зывать, что они обладают способностью находить, ассимилировать, восполнять и сохранять необходимые трудовые ресурсы в лице талантливых работников».

Убедительное обоснование стратегии ресурсной базы предоставил Грант (*Grant, 1991*):

«В условиях постоянно меняющейся внешней среды собственные ресурсы и способности компании могут стать наиболее стабильной базой для формирования ее индивидуальности. Исходя из этого, восприятие компании с точки зрения имеющихся у нее способностей имеет более долгосрочный стратегический характер, чем ориентация компании на удовлетворение потребностей (например, рынка)».

Уникальные таланты членов организации, включая высокую эффективность труда, производительность, гибкость, инновацию и умение качественно обслуживать конкретных покупателей, являются существенным вкладом работников в развитие конкурентоспособности организации. Именно в использовании человеческих ресурсов заключается основной подход к управлению ключевыми внутренними связями в межфункциональной деятельности организации и ее отношениями с внешним окружением. Можно утверждать, что один из основных плюсов конкурентного преимущества, основанного на эффективном управлении людьми, состоит в том, что такое преимущество не поддается имитации. Организационные стратегия, политика и практика в области УЧР представляют собой уникальную комбинацию процессов, процедур, личностей, стилей, способностей и организационной культуры. Одним из существенных аспектов конкурентного преимущества является способность дифференцировать товарное предложение компании на фоне товаров и услуг конкурентов. Такая дифференциация достигается за счет использования стратегий УЧР, гарантирующих формирование трудового потенциала высшей пробы по сравнению с трудовыми ресурсами конкурентов, за счет развития и наращивания интеллектуального капитала и внедрения принципов «обучающейся организации».

Ресурсный подход предоставляет методы развития стратегической способности компании путем развития руководящих кадров и тех отдельных работников, кто обладает потенциалом стратеги-

ческого мышления и планирования, разбираясь в ключевых стратегических вопросах. Как считает Харрисон (*Harrison, 1997*):

«Именно стратегическая способность в значительной степени определяет возможность организации достигать оптимального соответствия между имеющимися в ее распоряжении уникальными материальными и нематериальными активами и конкурентной позицией, которую она занимает в своей деловой среде. Эта способность включает отбор ресурсов и комбинаций ресурсов, которые потенциально способны генерировать новые стратегические активы организации».

Развитие стратегической способности является важной частью процесса реализации стратегии управления человеческими ресурсами, как описано в главе 5.



## Подходы к разработке стратегий УЧР

Делери и Доти (*Delery and Doty, 1996*) выделили три основных подхода к разработке стратегий УЧР, которые получили названия «универсалистский», «ситуационный» и «конфигурационный». Ричардсон и Томпсон (*Richardson and Thompson, 1999*) переименовали первые два из них в подход «наилучшей практики» и подход «наилучшего соответствия» и сохранили за третьим подходом название «конфигурационный», подразумевая под этим «связывание». Гест (*Guest, 1997*) употребляет термин «соответствие» в трех смыслах: как идеальный комплекс практических подходов, как ситуацию и как «связывание».

### *Метод «наилучшей практики»*

Этот метод основывается на утверждении, что существует «система наилучшей практики» УЧР и что ее реализация приведет к повышению эффективности. Возможно, самая узнаваемая практическая система – это список Пфедфера (*Pfeffer, 1994*) из семи направлений практики УЧР в успешной организации:

1. *Гарантия занятости* означает, что организация не проводит немедленного увольнения сотрудников в условиях экономи-

ческого спада или вследствие стратегических ошибок высшего руководства, которые находятся вне компетенции сотрудников. Это условие обязательно при реализации таких практических аспектов управления формированием высокой степени эффективности, как избирательный найм, экстенсивное обучение, обмен информацией и делегирование полномочий. Компании не выгодно вкладывать средства в тщательный отбор и обучение новых людей, если она не планирует удерживать их достаточно долго, чтобы окупить свои инвестиции. При политике, направленной против увольнений, компания, как правило, проводит ограниченный найм.

2. *Избирательный найм* требует от организации четкого определения критериев необходимых ключевых умений, навыков и качеств, с тем чтобы проводить отбор персонала на основе постоянных или трудно модифицируемых качеств и обучение легко приобретаемым типам поведения и умениям. Организации ищут людей с определенными установками, ценностями и внутренней культурой, т.е. теми качествами, которые трудно приобрести или изменить, однако именно они способны спрогнозировать степень эффективности работы индивидуумов и вероятность их пребывания в компании.
3. *Самоуправляемые команды* – важнейший элемент системы управления формированием высокой степени эффективности. Они: а) используют коллегиальный контроль вместо иерархического контроля; б) способствуют устранению иерархических уровней; в) позволяют работникам объединять идеи в процессе поиска более эффективных и творческих решений рабочих проблем.
4. *Высокий уровень оплаты по результатам труда* – один из элементов высокоэффективных рабочих систем. Высокий уровень оплаты может зависеть от эффективности работы организации (например, участие в доходах и/или в прибылях), от результатов индивидуальной/командной работы или от индивидуальной квалификации.
5. *Обучение*; практически все трактовки высокоэффективной рабочей практики подчеркивают важность обучения для получения высококвалифицированной и мотивированной рабочей

силы, которая имеет определенные знания и способности, требуемые для выполнения поставленных задач.

6. *Сокращение различий в статусе* – фундаментальная предпосылка высокоэффективных рабочих систем; организации работают эффективно, если они способны собрать и использовать идеи, знания и усилия всех работников. Однако этого не случится, пока различия в статусе сигнализируют, что люди не представляют ценности для организации и не ценятся ею.
7. *Обмен информацией* – существенная составляющая высокоэффективных рабочих систем по двум причинам. Во-первых, обмен информацией по вопросам финансовой эффективности и деловых стратегий символизирует определенную степень доверия по отношению к работникам. Во-вторых, даже мотивированные и обученные работники не в состоянии полноценно участвовать в процессе повышения организационной эффективности, если они не обладают информацией по важнейшим показателям эффективности или не обучены интерпретировать и использовать эту информацию.

Метод «наилучшей практики» подвергся критике со стороны многих ученых. Каппелли и Крокер-Хефтер (*Cappelli and Crocker-Hefter, 1996*) пишут, что сама идея существования единого набора лучших практических подходов слишком преувеличена:

«Фактически на примере каждой отрасли можно наблюдать различия в организационных подходах к управлению. Мы утверждаем, что эти отличительные подходы к вопросу использования человеческих ресурсов способствуют созданию уникальных компетенций, которые дифференцируют предлагаемые организациями товары и услуги и, тем самым, являются фактором развития конкуренции в отрасли... Отличительные практические системы в области человеческих ресурсов формируют ключевые компетенции, определяющие способы конкурентной борьбы между компаниями».

Пурчелл (*Purcell, 1999*) также критиковал «универсалистский» подход, или подход «наилучшей практики», отмечая непоследовательность связи между ним и ресурсным подходом, сосредоточенным на использовании нематериальных активов, в том числе ЧР, которые позволяют компании работать лучше конкурентов. Он задает вопрос, как «универсализм “наилучшей практики” будет

сочетаться со взглядом, что только некоторые ресурсы и рутинные процедуры важны и ценны за счет своей редкости и невозпроизводимости?» Опасность, по мнению Легге (*Legge, 1995*), заключается в том, что «политику и практику УЧР пытаются технически подогнать под стратегию организации».

Опираясь на ситуационную теорию, трудно согласиться с тем, что существует единственно верная практика. То, что хорошо для одной организации, может плохо работать в другой из-за несоответствия ее стратегии культуре, стилю руководства, технологии или рабочим процессам. Как отмечают Беккер и соавторы (*Becker et al, 1997*): «Высокоэффективные рабочие системы организации в значительной степени самобытны, поэтому, чтобы добиться оптимального результата, эти системы нужно тщательно подстраивать под конкретные ситуации каждой отдельной компании».

### *Метод «наилучшего соответствия»*

В силу вышеописанных причин многие ученые считают, что метод «наилучшего соответствия» более обоснован, чем метод «наилучшей практики». Как правило, не существует универсальных рецептов разработки политики и практики УЧР, многое зависит от конкретной ситуации. Это, однако, не означает, что «наилучшая практика», т.е. практика, которая хорошо работает в какой-либо организации, должна полностью игнорироваться. Она полезна как метод выявления потенциала для развития или инновации в тех конкретных направлениях деятельности, которые дают хорошие результаты в других организациях. Сумев определить источники успешной (а в идеале и неудачной) работы в сравниваемых организациях, компания в состоянии принимать решения по поводу соответствия ключевых моментов и извлеченных уроков, степени применимости результатов для удовлетворения конкретных стратегических и операционных требований. Исходной точкой должен служить анализ потребностей организации в рамках ее культуры, структуры технологии и процессов. Такой анализ позволит точно определить необходимые действия. Еще один полезный метод состоит в том, чтобы собрать и смешать различные «ингредиенты» «наилучшей практики» с целью разработки способа удовлетворения выявленных организационных потребностей.



Однако и метод «наилучшего соответствия», по мнению Пурчелла (*Purcell, 1999*), не безгрешен. Раскритиковав метод «наилучшей практики», он приступил к аналогичной операции в отношении метода «наилучшего соответствия»:

«Между тем поиск ситуационной модели УЧР, или модели соответствия УЧР, также ограничен невозможностью моделирования всех ситуационных переменных, сложностью их взаимных связей и взаимовлиянием системных элементов».

Пурчелл считает, что организации должны уделять меньше внимания методам «наилучшего соответствия» и «наилучшей практики» и больше внимания процессам организационных изменений с тем, чтобы «избежать попадания в ловушку рационального выбора».

### «Связывание»

Ричардсон и Томпсон (*Richardson and Thompson, 1999*) утверждают: «Успех стратегии строится на комбинировании “вертикального”, или внешнего соответствия, и “горизонтального”, или внутреннего соответствия. Это предположение подчеркивает важность “связывания” практических действий в области ЧР». Авторы ссылаются на исследования Макдаффи (*MacDuffie, 1995*), Артура (*Arthur, 1992*), Ичниовски и соавторов (*Ichniowski et al, 1997*), которые в своих работах попытались определить уровень формализации комбинаций практических действий и степень влияния таких «связок» на организационную эффективность. Авторы пришли к выводу, что внедрение «связок» практических действий УЧР в деятельность организации напрямую связано с повышением уровня ее эффективности, при условии одновременного достижения высокого уровня соответствия этих «связок» с конкурентной стратегией организации.

По мнению Макдаффи (*MacDuffie, 1995*):

«Понятие “связка” органично переплетается с идеей внутренней согласованности и взаимной обусловленности практических действий внутри “связок”, причем чем больше “связок”, тем лучше это влияет на организационную эффективность благодаря эффекту наложения и взаимного усиления множества практик».

Проблема метода «связывания» состоит в определении наилучшего способа «связывания» различных практических действий в единое целое. Не было получено прямых доказательств преимущества одной «связки» перед другой, хотя типичными способами создания целостности всего диапазона действий в области ЧР традиционно является использование таких практических подходов, как управление эффективностью и схемы компетентности.



## Подходы к достижению стратегического соответствия

Подходы к достижению стратегического соответствия опираются на конкурентную стратегию компании, ее организационный тип или жизненный цикл.

### *Подход конкурентной стратегии*

Этот подход, как считают Шулер и Джэксон (*Schuler and Jackson, 1987*), проводит параллель между разными стратегиями для разных типов ролевого поведения и практических действий в области ЧР и тремя конкурентными стратегиям, предложенными Портером (*Porter, 1985*).

#### **1. Стратегия инновации**

Для компаний, реализующих стратегию инновации, типы ролевого поведения включают:

- высокую степень творчества;
- более долгосрочную перспективу;
- относительно высокую степень сотрудничества, взаимозависимого поведения;
- высокую степень терпимости к риску;
- высокую степень терпимости к неопределенности и непредсказуемости.

Практические действия в области ЧР, характерные для таких компаний, включают:

- виды работ, которые требуют тесного взаимодействия людей;
- виды работ, позволяющие людям развивать навыки, которые могут быть использованы ими в других должностях в рамках организации;
- более широкий диапазон развития карьеры, обеспечивающий приобретение новых умений и навыков;
- аттестации, отражающие долгосрочные и групповые достижения.

## **2. Стратегия повышения качества**

Для компаний, реализующих стратегию повышения качества, ролевые типы поведения включают:

- основное внимание качеству;
- основное внимание процессу (как производится или доставляются товары и услуги);
- низкую степень терпимости к риску;
- высокую степень приверженности организации.

Ключевые практические элементы в системе ЧР включают:

- достаточно жесткое и формализованное описание работы;
- отношение к персоналу, во многом основанное на принципах социального равенства, некоторые гарантии занятости;
- высокую степень вовлеченности персонала в рабочие вопросы;
- экстенсивное и непрерывное обучение.

## **3. Стратегия лидерства в издержках**

Для компаний, реализующих стратегию лидерства в издержках, ролевые типы поведения включают:

- основное внимание результатам, особенно объему выпуска продукции;
- низкую степень терпимости к риску;
- относительно краткосрочную перспективу;

- умеренное внимание качеству.

Ключевые элементы системы практики УЧР включают:

- узко описанные должностные обязанности и формализованное описание работы;
- краткосрочность, аттестацию по результатам трудовой деятельности;
- минимальное обучение;
- тщательный мониторинг деятельности персонала.

## *Подход организационной типологии*

Три типа организационных стратегий, определенных Майлсом и Сноу (*Miles and Snow, 1978*), могут служить базой для анализа и оценки адекватных стратегий УЧР. Марчингтон и Уилкинсон (*Marchington and Wilkinson, 1996*) предлагают следующие подходы к использованию данной типологии в этих целях:

В организациях-защитниках, которые стремятся к стабильности, централизации, высокому объему выпуска низкокзатратной продукции и строгому контролю, стратегия УЧР базируется на ограниченном доступе в организацию извне, внутреннем продвижении, экстенсивном обучении и системе вознаграждения, которая фокусируется на внутренней последовательности.

В организациях-изыскателях, которые стремятся найти новые возможности, фокусируются на непрерывном развитии и полагаются на гибкость, стратегия УЧР базируется на привлечении персонала посредством высокотехнологичных методов найма и отбора. Обучение нацелено на удовлетворение конкретных организационных потребностей, а система вознаграждения, как правило, ориентирована на результат.

В организациях-аналитиках, которые предпочитают сочетать преимущества двух вышеперечисленных типов организаций – защитников и изыскателей, как правило, разрабатываются многовариантные и комбинированные стратегии УЧР.

## *Подход на основе жизненного цикла*

Стори и Сиссон (*Storey and Sisson, 1993*) полагают, что четыре этапа жизненного цикла организации оказывают влияние на практическую систему УЧР следующим образом:

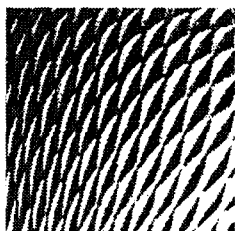
1. *Зарождение* – гибкие рабочие модели, привлечение приверженных и высокомотивированных работников, конкурентная оплата, мало формальностей и, как правило, отсутствие профсоюзов.
2. *Рост* – более прогрессивные и тонкие методы привлечения и отбора, обучения и развития, процессов управления эффективностью и систем вознаграждения, фокусирование на достижении высокой степени приверженности и развитии стабильных трудовых отношений.
3. *Зрелость* – особое внимание уделяется контролю за стоимостью рабочей силы и повышению производительности труда; на этом этапе труднее обосновать расходы на обучение, существуют напряженные отношения между сотрудниками.
4. *Спад* – акцент смещается в сторону рационализации и сокращения штатов, долгосрочные практические подходы почти не применяются или сильно ограничены в целях сокращения затрат, профсоюзам угрожает непризнание их роли или в лучшем случае отводится маргинальная роль.

## *Комментарии по поводу вышеперечисленных подходов*

Все вышеперечисленные модели описывают связи между деловыми стратегиями и стратегиями и практикой УЧР. Они служат основой для оценки адекватности подхода в конкретной ситуации. Однако их использование ограничено лишь общим руководством; отношения между стратегией и практикой гораздо сложнее и разнообразнее, чем полагают многие авторы. На стратегии УЧР влияет более широкий спектр факторов, основные из которых необходимо учитывать, как описывается далее в главе 5.



Часть II



Практика  
стратегического  
управления  
человеческими  
ресурсами





# Формулирование и реализация стратегии УЧР

Как показывает практика, пространственные декларации о стратегических намерениях создаются с относительной легкостью, однако разработка и формализация конкретных долгосрочных стратегий может представлять существенные трудности. Более того, в некоторых случаях такая разработка и формализация вообще не уместна, например, в условиях становления бизнеса или на этапе вхождения организации в полосу внезапных и резких изменений во внешней среде, которые требуют большой осторожности в разработке ответных действий.

Стратегическое УЧР прежде всего должно способствовать поиску соответствия организации требованиям динамично развивающейся конкурентной среды, что нелегко. Желание освоить стратегический процесс управления ЧР часто ограничено отсутствием очевидных путей его успешной реализации.

Тем не менее в центре внимания данной главы лежит убеждение, что, несмотря на трудности, стратегический подход необходим для придания организации направленности и цели, а также в качестве основы для разработки релевантного и целостного набора политики и практики ЧР. Как считают Дайер и Холдер (*Dyer and Holder, 1988*), стратегическое УЧР предоставляет «обобщающие схемы, которые одновременно предлагают широту охвата, ситуационную обусловленность и интеграцию всех элементов системы».

Формулирование и реализация стратегий УЧР обсуждается в данной главе в следующих подразделах:

- основные аспекты процесса – подходы к разработке стратегий УЧР;
- стратегические модели – преобладающее стратегическое направление, которое будет оказывать влияние на конкретные стратегии;
- модели разработки стратегий УЧР;
- подходы к проработке ключевых организационных вопросов, касающихся соответствия, гибкости и достижения целостности;
- реализация стратегий УЧР.



## Основные аспекты процесса

По словам Хендри и Петтигрю (*Hendry and Pettigrew, 1990*), при рассмотрении подходов к формулированию стратегий УЧР необходимо учитывать нелинейность отношений между деловой стратегией и системой УЧР. Авторы подчеркивают ограниченность сверхрациональных моделей стратегического и кадрового планирования. Тайсон (*Tyson, 1997*) обратил внимание на то, что кадровые стратегии не всегда разрабатываются формальным и систематическим путем, напротив, они могут эволюционировать и возникать спонтанно:

«Процесс реализации стратегий осуществляется не только путем формальной реализации кадровой политики или прописанных директив, а вполне может опираться на действия менеджеров и других сотрудников. Поскольку действия провоцируют реакцию (принятие, конфронтацию, переговоры и т.д.), такая реакция также является частью стратегического процесса».

## Постулаты формулирования стратегии

Боксалл (*Voxall, 1993*), обобщив мнения различных источников, выдвинул следующие постулаты по вопросу формулирования стратегии УЧР:

- в организациях, как правило, не существует единой стратегии УЧР, хотя исследования, проведенные Армстронгом и Лонгом (*Armstrong and Long, 1994*), показывают, что в некоторых исследуемых фирмах наблюдается общий стратегический подход, в рамках которого действуют конкретные стратегии УЧР;
- деловая стратегия может оказывать важное влияние на стратегию УЧР, однако, помимо этого, существует целый ряд факторов влияния, связанных между собой нелинейными отношениями;
- на формулировку стратегии УЧР может влиять комплекс исторических компромиссов и уступок среди заинтересованных сторон, который неявно (а порой явно) отражается в комбинации факторов;
- менеджмент может значительно изменить историческую модель стратегии УЧР в ответ на крупные изменения, однако не все менеджеры будут реагировать тождественно и одинаково эффективно;
- процесс формирования стратегии сложен, и сверхрациональные модели, подчеркивающие формализованные связи между стратегическим и кадровым планированием, не способствуют пониманию этого процесса;
- понимание особенностей, лежащих в основе стратегий УЧР, важно для разработки полезных классификаций, однако противоречие между ними остается, так как не существует явного преимущества одного набора характеристик перед другим.

Необходимо отметить, что вероятность разработки целостных и интегрированных стратегий УЧР повышается, если высшая управленческая команда рассуждает и действует согласно стратегическим императивам в таких областях, как занятость, развитие и мотивация людей. Разработка становится еще более реальной при наличии активного и уважаемого всеми менеджера по ЧР, выполняющего роль делового партнера. Нельзя не отметить, что эффективная реализация стратегий УЧР зависит от степени вовлеченности, приверженности и сотрудничества линейных менеджеров и персонала в целом. И наконец, по наблюдению Граттона и соавторов (*Gratton et al, 1999*), часто наблюдается пропасть между теорией и практикой стратегического УЧР. Реализация благих намерений не-

редко блокируется действительностью организационной жизни. Достижение такой, например, стратегической цели, как повышение уровня приверженности за счет создания условий большей защищенности и обучения для повышения статуса работников на рынке труда, может сдерживаться под давлением краткосрочных требований увеличения дохода акционеров организации, что нередко приводит к корректировке самой цели.

К окончательной формулировке стратегий УЧР можно идти разными путями, при этом не существует универсального наилучшего способа. На основе изучения деятельности 30 известных компаний Тайсон и Уитчер (*Tyson and Witcher, 1994*) сделали следующие выводы: «Различные подходы к формулированию стратегии отражают разные пути к управлению изменениями и разные пути сближения гуманитарных аспектов бизнеса с его деловыми целями».

Сам процесс стратегического УЧР может оказаться не менее важным, чем его содержание. Согласно исследованию Тайсона и Уитчер:

«Очень часто сам процесс формулирования стратегии УЧР оказывается не менее важен, чем окончательная формулировка и согласованное содержание стратегии. Считается, что в ходе проработки стратегических вопросов и улаживания конфликтов рождаются новые идеи и достигается консенсус в отношении целей».

## *Уровни разработки стратегии*

В идеале формулирование стратегий УЧР начинается как процесс, который тесно связан с формулированием деловых стратегий организации. Теоретически, стратегия УЧР может как влиять, так и подвергаться влиянию деловой стратегии. На практике, однако, работает в основном последний вариант, и большинство стратегий УЧР определяется деловыми стратегиями, которые, в свою очередь, руководствуются вопросами товарно-рыночного и финансового характера. Тем не менее стратегии УЧР все же способны внести полезный и существенный вклад на этапе формулирования деловых стратегий, например, в области ресурсов. Значение этого вклада повышается в условиях спонтанного и эволюционного развития стратегического процесса, при котором стратегические вопросы УЧР решаются по мере возникновения в процессе формулирования и реализации корпоративной стратегии.

Пурчелл (*Purcell, 1989*), Пурчелл и Алстранд (*Purcell and Ahlstrand, 1994*) предлагают следующую классификацию таких вопросов:

- «высшие» вопросы первого порядка, касающиеся долгосрочного направления развития предприятия или масштаба его деятельности;
- «низшие» вопросы второго порядка, сосредоточенные на внутренних операционных процедурах и том, как фирма организована для достижения своих целей;
- «низшие» вопросы третьего порядка, относящиеся к выбору структур и подходов в области ЧР и являющиеся стратегическими в том смысле, что они задают базовые параметры управления трудовыми отношениями в компании.

Можно с уверенностью сказать, что стратегии УЧР, подобно другим функциональным стратегиям в таких областях, как разработка продукта, производство продукта или внедрение новых технологий, скорее всего, формируются в контекстуальных рамках общей деловой стратегии, однако это не означает, что стратегии УЧР должны ждать своей очереди на рассмотрение. Наблюдения Армстронга и Лонга (*Armstrong and Long, 1994*) в ходе изучения процесса формулирования стратегии в 10 крупных британских организациях позволяют предположить, что есть только два уровня формулирования стратегии. Во-первых, есть корпоративная стратегия, занимающаяся вопросами видения и миссии организации, но часто выраженная в терминах маркетинговых и финансовых целей. Во-вторых, в рамках корпоративной стратегии создаются конкретные стратегии, касающиеся вопросов развития товарных рынков, приобретения и продажи компаний, управления человеческими ресурсами, финансов, новых технологий, организации процесса и других общих аспектов управления, таких, как качество, гибкость, производительность, инновации и сокращение затрат.

### *Процесс разработки стратегий УЧР*

Процесс разработки стратегий УЧР включает рассмотрение нескольких вариантов в области стратегического УЧР с последующим выбором наиболее подходящего варианта. Этот выбор должен по возможности:

- удовлетворять текущие и предугадывать будущие потребности организации;
- соответствовать существующей или желаемой культуре организации;
- иметь способность изменить характер и направление развития бизнеса;
- способствовать эффективным действиям организации в противостоянии внешнему давлению и вызовам окружающей среды;
- фокусироваться на ключевых потребностях;
- отвечать на фундаментальные вопросы: «Что нас ограничивает?», «Что нам мешает достичь желаемых результатов?»
- основываться на детальном анализе и исследовании, не выдавая желаемое за действительное;
- учитывать опыт и коллективное мнение высшего руководства;
- учитывать потребности линейных менеджеров и работников в целом, равно как и других заинтересованных сторон;
- предусматривать проблемы практической реализации, которые могут возникнуть в случае отсутствия приверженности, нехватки времени или квалификации у линейных менеджеров для выполнения своих ролей;
- предусматривать проблемы, которые могут возникнуть по причине враждебности или безразличия работников или профсоюзов;
- гарантировать организации наличие ресурсов, необходимых для реализации стратегии;
- обеспечивать привлечение и развитие людей с нужной квалификацией, что позволит укрепить устойчивость организации в ходе выполнения намеченных целей;
- состоять из согласующихся между собой и взаимоподдерживающих элементов;
- иметь способность трансформироваться в программы конкретных действий.



## Стратегические модели

Вероятность формулирования целостных стратегий УЧР повышается, если те общие методы, которые организация намерена использовать в отношении управления человеческими ресурсами, понятны всем ее членам. Такие методы в дальнейшем могут служить в качестве модели, в рамках которой будут возникать и эволюционировать конкретные стратегии. Наиболее распространенные методы перечислены ниже:

- развитие ресурсной способности;
- управление формированием высокой степени приверженности;
- управление формированием высокой степени эффективности;
- метод «наилучшей практики».

### *Ресурсная способность*

Метод развития ресурсной способности рассматривает компанию как «связку» материальных и нематериальных ресурсов и способностей, которые отвечают требованиям товарно-рыночной конкуренции (Камоуче, 1996). Человеческие ресурсы в данном случае рассматриваются как основной источник конкурентного преимущества.

По выражению Камоуча, основой этого метода формирования стратегии УЧР является признание важности наличия ноу-хау в организации. В центре модели, основанной на ресурсной способности, находятся действия, процессы и соответствующие поведенческие усилия, необходимые для достижения конкурентоспособной позиции. Как отмечают Шулер и Джексон (*Schuler and Jackson, 1987*):

«Согласно этой модели, компании стремятся достичь конкурентного преимущества через развитие отличительных способностей (компетенций), которые возникают из характера отношений компании с поставщиками, потребителями и сотрудниками».

Камоуч описывает метод развития ресурсной способности компании как «создающий объединяющую модель для системы стратегического управления человеческими ресурсами».

Метод развития ресурсной способности сосредоточен на привлечении, развитии и удержании человеческого или интеллектуального капитала. Особое внимание уделяется вопросу получения добавочной стоимости за счет отношения к персоналу как к стратегическому ресурсу в том смысле, что именно люди производят действия, которые приводят к созданию преимущества на конкретных рынках. Это согласуется с фундаментальным принципом экономики, что богатство создается, когда активы поднимаются с низкого уровня использования на более высокий.

### *Метод управления формированием высокой степени приверженности*

Как упоминалось в главе 4, управление формированием высокой степени приверженности, изначально описанное Уолтоном (*Walton*, 1985), основывается на предположении, что высокий уровень эффективности труда и желание работать в конкретной организации проявляются в тех компаниях, которые не применяют жестких методов контроля, где, напротив, на работников возлагается больше ответственности, менеджеры вдохновляют их на труд и помогают получить удовлетворение от работы.

Этот метод включает отношение к работникам как к уважаемым деловым партнерам, которые наделены правом высказываться по касающимся их вопросам, чье мнение учитывают. Метод затрагивает процессы *коммуникации* и *вовлеченности*. Он создает климат, в котором возможен непрерывный диалог между менеджерами и членами их команды с целью определения ожиданий и обмена информацией по вопросам организационной миссии, ценностей и целей. Все это устанавливает взаимное понимание конкретной цели, которую нужно достичь, и той модели управления и развития людей, которая необходима для *достижения* цели.

### *Метод управления формированием высокой степени эффективности*

Как описано в главе 4, управление формированием высокой степени эффективности нацелено на повышение эффективности работы организации посредством использования людей. Практика управ-



ления формированием высокой степени эффективности включает ресурсное обеспечение, развитие персонала, управление эффективностью и системы вознаграждения, которые фокусируются на создании дополнительной ценности.

### Метод «наилучшей практики»

Этот метод основан на противоречивом предположении (см. главу 4), что существует комплекс наилучших практических подходов к УЧР, которые в случае внедрения в организацию неизбежно приведут к повышению организационной эффективности. Большинство ученых согласны, что «наилучшее соответствие» важнее, чем «наилучшая практика», однако при формулировании стратегий УЧР многие все же продолжают искать «чашу Грааля» в виде набора идеальных подходов к УЧР. Мнения по вопросу о том, что составляет «наилучшую практику», будут всегда отличаться, как показано в табл. 5.1.

Таблица 5.1

#### Мнения по вопросу «наилучшей практики» ЧР

«Наилучшая практика»	<i>Storey</i> (1992a)	<i>Pfeffer</i> (1994)	<i>Wood</i> (1995)	<i>Huselid</i> (1995)
Сложные методы отбора	*	*	*	*
Гибкость/командная работа	*	*	*	
Внутреннее служебное продвижение		*	*	
Гарантия занятости		*	*	
Вовлеченность работников	*	*	*	*
Свобода высказывания для работников				*
Приверженность обучению	*	*	*	*
Вознаграждение по результатам труда	*	*	*	
Гармонизация	*	*	*	
Передача собственности работникам				

(Источник: *Marchington and Wilkinson, 1996.*)



## Модели для разработки стратегий УЧР

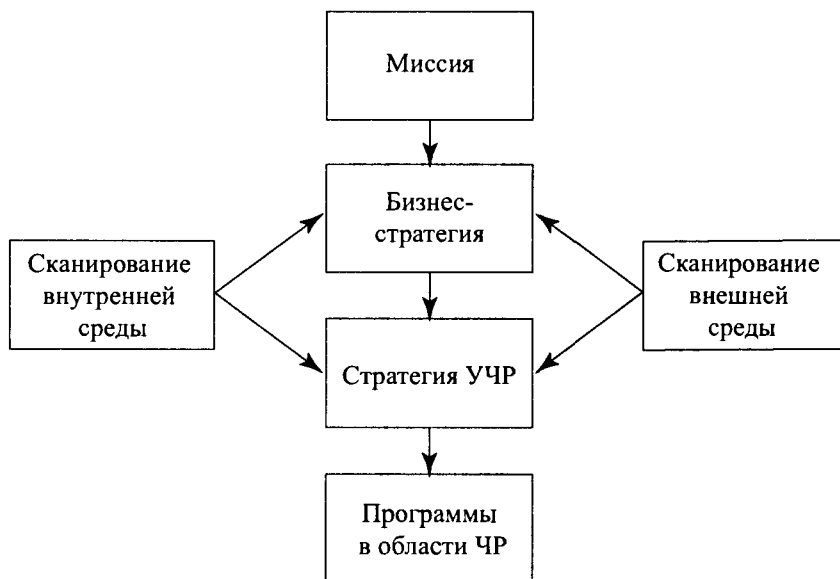
По сути, формулирование стратегии УЧР требует ответа только на три вопроса:

1. Где мы находимся сейчас?
2. Где мы хотим быть через год, два, три?
3. Как мы собираемся туда добраться?

Однако на практике все гораздо сложнее, и процесс может моделироваться, как показано на рис. 5.1.

### *Системный метод*

Многое можно сказать про адаптацию системного метода к формулированию стратегий УЧР, который рассматривает все релевант-



**Рис. 5.1.**  
Системная модель стратегического УЧР

ные вопросы бизнеса и его окружения; методология для этих целей была разработана Дайером и Холдером (*Dyer and Holder, 1988*):

1. *Наличие подходящих активов.* С точки зрения ЧР наличие подходящих активов зависит от того, насколько быстро и эффективно по затратам можно приобрести необходимое число ключевых людей, требуемых для успешного осуществления поставленных задач, и от того, насколько реалистичны поведенческие ожидания, предполагаемые стратегией (например, текучесть кадров и уровень производительности).
2. *Определение желаемости* – прогнозирование последствий выбираемой стратегии с точки зрения кадровой политики (например, стратегия быстрого сокращения должна вызвать сомнение у компании, проводящей политику полной занятости).
3. *Определение целей* указывает на проработку основных вопросов, которые непосредственно вытекают из содержания деловой стратегии. Например, стратегия достижения позиции низкокзатратного производителя потребует сокращения затрат на трудовые ресурсы. В данном случае цели УР можно разделить на два типа: более высокие стандарты эффективности (вклад) и уменьшение численности (состав).
4. *Решение о средствах достижения целей.* Общее правило гласит, что чем точнее внешнее и внутреннее соответствие, тем лучше стратегия согласуется с потребностью в гибкой адаптации к изменениям. Внешнее соответствие описывает степень согласованности между целями ЧР, с одной стороны, и требованиями базовой деловой стратегии и релевантными условиями внешней среды – с другой. Внутреннее соответствие измеряет степень согласованности между состоянием ЧР и целями в области ЧР, другими релевантными условиями внешней среды, а также степень целостности или синергического эффекта среди различных средств ЧР.

Кроме того, стратег должен понимать, на каких уровнях формируются деловые стратегии и какой стиль использует компания при создании стратегий и мониторинге их реализации. Такое понимание облегчает фокусирование именно на тех корпоративных и деловых вопросах, которые, вероятнее всего, будут оказывать влияние на ЧР.

## *Последовательность формулирования стратегии*

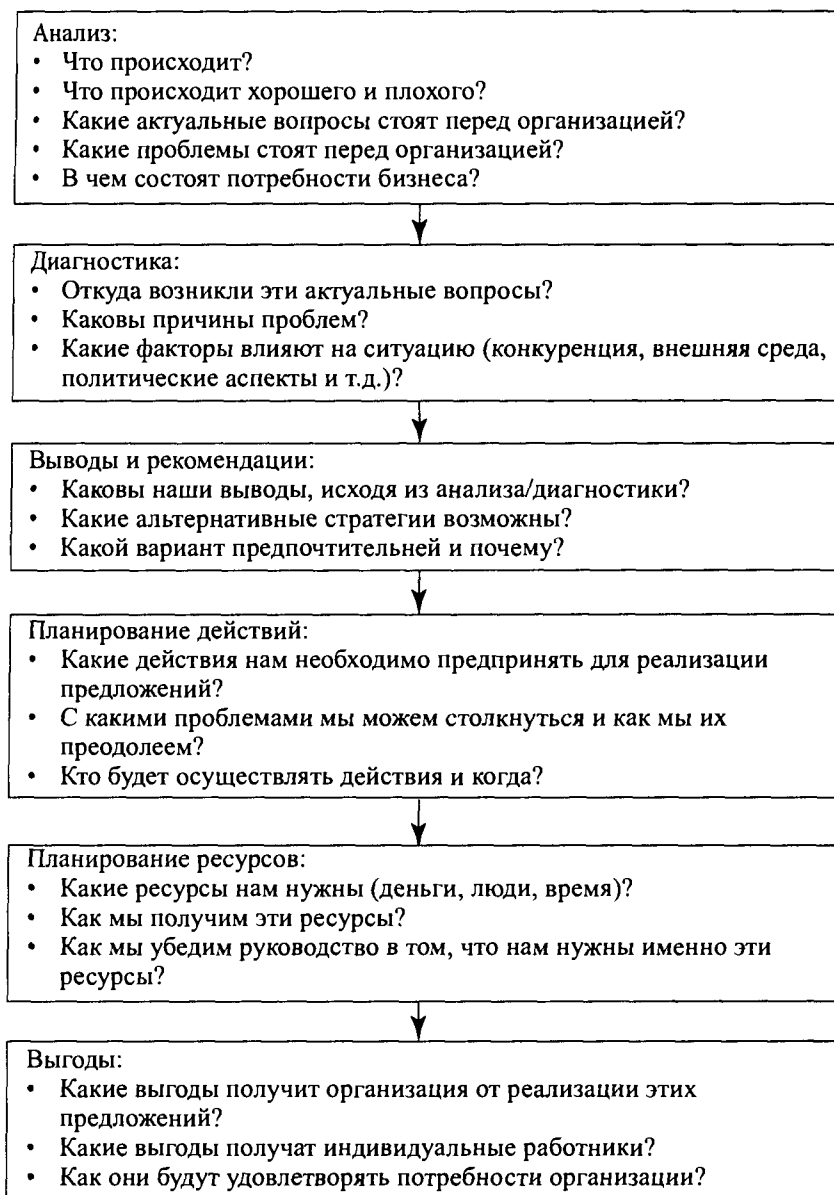
Последовательность формулирования стратегии проиллюстрирована на рис. 5.2. Однако на практике наблюдается много отклонений от изображенного на рисунке процесса разработки стратегий УЧР по целому ряду причин. Зачастую анализ основывается на неполной информации или устаревает уже в день его составления. Более того, невозможно провести полную диагностику в условиях быстро меняющейся ситуации, в которой сложно зафиксировать факторы влияния. Трудно также оценить альтернативы, и поэтому, чтобы оптимизировать решение, требуется итеративный процесс. Планы действий нередко очень привлекательны на бумаге, но трудны в исполнении, сложны также расчеты затрат и потребности в других ресурсах. Несмотря на все это, полезность модели при выстраивании элементов стратегии в стройную систему не вызывает сомнения.

## *Общие вопросы, влияющие на стратегии УЧР*

Несмотря на то что системные методы, описанные выше, достаточно распространены, нельзя забывать о том, что стратегическое УЧР является больше образом мыслей, чем пошаговой процедурой, которая неизбежно приведет от заявления о миссии к реализации стратегии.

Планирование стратегического УЧР, как правило, менее упорядочено, чем предполагают модели. Это вполне понятно, если учитывать, что стратегическое УЧР, помимо тщательной разработки и реализации логических планов, имеет дело с управлением изменениями в условиях неопределенности.

Вероятно, наилучший способ взглянуть на реалии стратегического УЧР – это обратиться к высказыванию Минцберга и соавторов (*Mintzberg et al, 1988*) о том, что формулирование стратегии скорее составляет «предпочтение, выбор и подбор соответствий», чем упражнение «в прикладной логике». Анализ, предложенный Минцбергом, полезен с точки зрения взгляда на стратегию УЧР как на перспективу, а не тщательную процедуру описания будущего. Мур (*Moore, 1992*) предположил, что Минцберг проник в самую

**Рис. 5.2.**

Последовательность формулирования стратегии УЧР

суть организации, а точнее, в умы коллективных стратегов, и пришел к выводу, что относительно организации стратегия аналогична личности индивидуума. По мнению Минцберга, все стратегии существуют в умах тех людей, на которых они оказывают влияние. Важно то, что члены организации разделяют общую перспективу и это отражается «в их намерениях и/или действиях». Это то, что Минцберг назвал «коллективный ум», и «прочтение его мыслей» существенно важно, если мы хотим «понять, как намерения... становятся общими для всех и как действие осуществляется на коллективной и одновременно последовательной основе».

Никому, кроме Минцберга, не удалось так точно отразить суть проблемы, а исследование, проведенное Армстронгом и Лонгом (*Armstrong and Long, 1994*), обнаружило, что стратегическое УЧР «в стиле Минцберга» действительно осуществлялось в тех организациях, которые они посетили. Другими словами, *намерения* разделяются всеми членами высшей управленческой команды, а это приводит к действиям, осуществляемым на *коллективной и одновременно согласованной основе*. В каждом случае общие намерения возникали в результате проявления сильных лидерских качеств высшего руководителя, при совместных усилиях других членов высшей управленческой команды в процессе достижения ими намеченных целей. Эти цели четко указывали на критические факторы успеха, которыми руководствуется стратегия УЧР, а именно: компетентность, приверженность, эффективность, трудовой вклад и качество.

На этом фоне конкретные вопросы, которые требуют рассмотрения, включают: 1) проблемные актуальные вопросы, стоящие перед организацией; 2) достижение интеграции и вертикального соответствия; 3) подходы к достижению горизонтальной интеграции или соответствия, т.е. целостность посредством «связывания»; 4) достижение гибкости.



## Ключевые вопросы бизнеса

Ключевые вопросы бизнеса, которые могут повлиять на стратегию УЧР, включают:

- намерения относительно роста или сокращения, поглощений, слияний, ликвидации, диверсификации, развития продуктов и/или рынков;

- предложения по наращиванию конкурентного преимущества посредством инновации, что приведет к дифференциации товарного предложения компании, повышению уровня производительности, улучшению качества обслуживания потребителей, сокращению затрат (сокращению штатов);
- осязаемую потребность развивать более позитивную, ориентированную на результат культуру;
- любые другие императивы управления культурой, связанные с изменениями идеологии организации в таких областях, как достижение приверженности, взаимность, коммуникации, вовлеченность, делегирование и командная работа.

Деловые стратегии в этих областях могут подвергаться влиянию факторов ЧР, хотя и не в полной мере, поскольку стратегии УЧР сосредоточены на том, чтобы заставить работать деловые стратегии. Однако деловая стратегия должна учитывать ключевые возможности и ограничения ЧР.

Деловая стратегия задает цели для стратегии ЧР в следующих областях:

- миссия ЧР;
- ценности, культура и стиль руководства;
- организационная философия и подход к управлению людьми;
- высшее руководство как корпоративный ресурс;
- обеспечение ресурсами;
- приобретение навыков и умений, их развитие;
- управление усилением приверженности;
- управление повышением эффективности.

## *Достижение вертикальной интеграции и соответствия*

Вертикальная интеграция существует в двух формах: 1) интеграция с организационной культурой; 2) соответствие деловой стратегии.

### **Интеграция в области культуры**

Стратегии УЧР должны согласовываться с существующей культурой организации или разрабатываться в целях изменения культуры

в требуемом направлении. На стадии формулирования стратегии такое согласование рассматривается как необходимый фактор, но, когда дело доходит до ее реализации, этот фактор может оказаться жизненно важным. В результате, если новое предложение согласуется с тем, «как принято в компании», тогда это будет с большей готовностью восприниматься работниками. Однако в более распространенной ситуации изменения того, «что принято в компании», особое внимание нужно уделять реальным проблемам, которые могут возникнуть в процессе попыток внедрить новые инициативы в организацию.

Таким образом, необходимо проанализировать существующую культуру для предоставления информации по вопросу, как должны быть сформированы стратегии УЧР. Анализ может включать следующие 12 пунктов, перечисленные Куком и Лафферти (*Cooke and Lafferty*, 1989) в их типологии организационной культуры:

1. *Гуманистически поддерживающая* – организация, управляемая с участием работников и направленным на нужды человека способом.
2. *Ассоциированная* – организация, которая отдает приоритет конструктивным отношениям.
3. *Одобряющая* – организация, в которой избегают конфликтов, а межличностные отношения кажутся позитивными.
4. *Традиционная* – консервативная, бюрократически контролируемая организация.
5. *Зависимая* – иерархически контролируемая организация, работники которой не участвуют в управлении.
6. *Уклоняющаяся* – организация, которая не вознаграждает за успехи, но наказывает за ошибки.
7. *Оппозиционная* – организация, в которой превалирует конфронтация и вознаграждается негативизм.
8. *Властная* – организация, построенная на основе властных полномочий, выраженных в должности члена организации.
9. *Конкурентная* – организация, в которой ценится победа и члены коллектива вознаграждаются за победу друг над другом.



10. *Компетентная / совершенная* – организация, в которой стремление к совершенству, настойчивость и упорная работа ценятся очень высоко.
11. *Организация достижений* – организация, которая делает хорошую продукцию и ценит тех членов, которые устанавливают и реализуют трудные, но достижимые цели.
12. *Организация самореализации* – организация, которая ценит творческий подход, преобладание качества над количеством, выполнение задач и индивидуальный рост.

### **Достижение вертикального соответствия – интегрирование деловой стратегии со стратегией УЧР**

При рассмотрении вопроса о том, как интегрировать деловую и кадровую стратегию, нужно помнить, что организационные и кадровые вопросы влияют прежде всего друг на друга и, в свою очередь, влияют как на корпоративные, так и на деловые стратегии операционно-хозяйственных единиц компании. Необходимо также отметить, что при установлении этих связей нужно учитывать согласованную связь стратегий изменений с изменениями во внешней и внутренней среде организации. Соответствие может существовать в определенной временной точке, однако по мере изменения ситуации соответствие может исчезнуть. Чрезмерная погоня за «соответствием» определенному статус-кво уменьшает гибкость подхода, который незаменим в нестабильных условиях. Подобное противоречие отражает «временной» фактор в достижении соответствия, определенный Граттоном и соавторами (*Gratton et al, 1999*). Другим фактором, затрудняющим достижение точного вертикального соответствия, является эволюционная природа деловых стратегий, которые часто возникают спонтанно и их невозможно зафиксировать. Это приводит к тому, что стратегиям УЧР просто не на что ориентироваться при достижении соответствия.

### **Создание связи**

Тем не менее можно попытаться понять направление, в котором движется организация, даже если оно не определено в стратегическом плане. Стратегии в форме намерений присутствуют практически во всех организациях, хотя они могут быть плохо оформлены и

неустойчивы. Идеальной связи в полном смысле этого слова может и не быть. Кук и Армстронг (*Cooke and Armstrong, 1990*) предложили метод, заключающийся в том, чтобы найти средство измерения дополнительных ресурсов, требуемых для системы ЧР вообще и на уровне каждого элемента стратегии УЧР в частности, затем провести сравнительный анализ на основе такого критерия, как доля возврата на инвестиции по каждому элементу. Однако, по-видимому, этот метод трудно осуществить на практике.

Таким образом, связь между двумя стратегиями формируется прежде всего на уровне суждения, хотя и достаточно определенно. Теоретически метод заключается в построении матрицы, как показано в табл. 5.2, в которой для каждого элемента деловой стратегии определяются ключевой элемент стратегии УЧР.

Несмотря на то что, в отличие от теории, практический подход далек от совершенства, принцип рассмотрения каждой ключевой области деловой стратегии и последствий влияния на ЧР предлагает возможную базу для интеграции.

Альтернативной схемой для «связывания» организационной и кадровой стратегий является конкурентная стратегия, которая представлена в главе 4. Этот метод пытается определить различные стратегии УЧР, которые могут соотноситься с конкурентными стратегиями компании, включая перечисленные Портером (*Porter, 1985*). В табл. 5.3 приведена иллюстрация возможного «связывания».

Таблица 5.2

### Концептуальный метод «связывания» деловой и кадровой стратегий

	Развитие рынка	Развитие продукта	Использование новых технологий	Поглощения/ликвидации
Организация				
Обеспечение ресурсами				
Развитие человеческих ресурсов				
Управление эффективностью				
Вознаграждение				
Трудовые отношения				

Таблица 5.3

## «Связывание» кадровых и конкурентных стратегий

Конкурентная стратегия	Кадровая стратегия (стратегия УЧР)		
	Обеспечение ресурсами	Развитие ЧР	Вознаграждение
Достижение конкурентного преимущества посредством инновации	Привлечение и удержание высококвалифицированных людей со склонностью к инновационным действиям и хорошим послужным списком в области инновации	Развитие стратегической способности и обеспечение поощрения и условий для увеличения инновационных качеств	Обеспечение финансовыми стимулами и вознаграждение за успешные инновации
Достижение конкурентного преимущества посредством качества	Использование сложной процедуры отбора для принятия людей, способных обеспечить качество и высокий уровень обслуживания потребителей	Стимулирование развития обучающейся организации и поддержка инициатив в области достижения всеобщего качества и заботы о потребителе с проведением специализированного курса обучения	Связь вознаграждения с качеством результатов и достижением высоких стандартов обслуживания потребителей
Достижение конкурентного преимущества посредством лидерства в издержках	Разработка стержневых и периферических структур занятости; привлечение людей, которые способны создать дополнительную ценность; в случае сокращения штата планирование и управление этим процессом с гуманитарных позиций	Проведение обучения, направленного на повышение производительности труда; проведение обучения работе по методу «точно в срок», который тесно связан с непосредственными потребностями бизнеса и может запустить процесс значительного повышения эффективности	Пересмотр всех систем оплаты труда в целях обеспечения оптимального соотношения цены и качества и во избежание лишних затрат

Продолжение таблицы 5.3

Конкурентная стратегия	Кадровая стратегия (стратегия УЧР)		
	Обеспечение ресурсами	Развитие ЧР	Вознаграждение
Достижение конкурентного преимущества посредством использования людей, которые качественно лучше сотрудников конкурентов	Использование сложной процедуры найма и отбора, основанной на тщательном анализе особых способностей, требуемых для организации	Развитие процесса организационного обучения; поощрение самоуправляемого обучения через использование планов персонального развития как части процесса управления эффективностью	Разработка процесса управления эффективностью с тем, чтобы он позволял применять как материальное, так и нематериальное вознаграждение, связанное с компетентностью и навыками; достижение конкурентных уровней оплаты труда

### Требования к достижению вертикального соответствия

Как предложили Райт и Снелл (*Wright and Snell, 1998*), поиск соответствия требует:

- владения умениями, навыками и поведением, необходимыми для реализации стратегии;
- знания практики ЧР, необходимой для получения этих умений, навыков и поведения;
- способности быстро внедрять желаемую систему практического УЧР.

### *Достижение горизонтального соответствия и целостности*

Горизонтальное соответствие достигается, когда различные стратегии УЧР сочетаются и взаимно поддерживают друг друга. Это может происходить в процессе «связывания», т.е. использования дополняющих друг друга практических действий УЧР, называемого также «конфигурация».

«Связывание» подразумевает принятие целостного подхода к разработке стратегии и практики в области ЧР. Ни один аспект

стратегии УЧР не должен рассматриваться изолированно. Связи между дополняющими друг друга областями необходимы для того, чтобы определить способы обеспечения внутренней поддержки реализации общей стратегии. Возникающий при этом синергетический эффект означает, что влияние «связки» целиком на организационную эффективность должно быть больше, чем просто сумма ее отдельных элементов. Таким образом, структура заработной платы родственных должностей (см. главу 15) может ассоциироваться с моделями компетентности, характеристик работников и определением карьерных планов как основы для выявления и удовлетворения потребностей развития персонала. Основная идея структуры оплаты труда, а именно то, что вознаграждение зависит от карьерного роста, становится гораздо более мощным инструментом, если она связана с процессом, позволяющим людям развивать их способности и потенциал.

### **Как проводить «связывание»**

Процесс «связывания» вызван потребностями организации. Он включает шесть шагов:

1. Анализ потребностей бизнеса.
2. Оценка роли стратегии УЧР в удовлетворении этих потребностей.
3. Выявление способностей и типов поведения, требуемых от работников в идеальной ситуации полной отдачи в процессе достижения стратегических целей.
4. Пересмотр подходящих направлений практики УЧР, сопровождающийся группированием («связыванием») их такими способами, которые позволяли бы привлечь людей с требуемыми качествами и развивать у них соответствующие типы поведения.
5. Анализ того, как наилучшим образом можно «связать» практические действия, чтобы они были взаимоподдерживающими и, следовательно, представляли целостный метод. Это может потребовать согласования действий, например использования процессов, основанных на анализе компетентности, и управления эффективностью.
6. Разработка программ развития таких практических действий, где особое внимание уделяется связям между ними.

Подходы к выбору правильных «связок», использование интеграционных процессов и разработка дополняющих друг друга действий обсуждаются ниже.

### **Выбор правильной «связки»**

Наблюдается много попыток разработать универсально применимый комплекс наилучших практических действий в области ЧР, который, по мнению многих, способствовал бы повышению эффективности. Самым заметным примером подобного комплекса является список из семи практических методов успешных организаций, разработанный Пфеффером (*Pfeffer, 1994*): гарантия занятости, избирательный найм, самоуправляемые команды, высокая оплата по результатам труда, обучение, сокращение разницы в статусе и обмен информацией.

Однако не доказано преимущество какой-либо одной «связки» над другими в плане универсальности применения. Делани и Хьюслид (*Delaney and Huselid, 1996*) не удалось обнаружить заметного положительного влияния отдельных комбинаций практических действий, которое выделяло бы их из общего числа практических действий в области ЧР. По словам Геста (*Guest, 1997*), некоторые исследователи доказали, что с увеличением количества применяемых высокоэффективных практических действий УЧР растет и эффективность организации по следующим критериям: производительность, текучесть кадров и финансовые показатели. Этот комплекс высокоэффективной практики, по определению Департамента труда США (*US Department of Labor, 1993*), включает следующие элементы:

- тщательно продуманные и объемные системы привлечения, отбора и обучения кадров;
- формальные системы обмена информацией между сотрудниками организации;
- четко прописанные должностные требования;
- высокий уровень участия в деятельности организации;
- мониторинг установок;
- аттестация результатов труда;
- четко функционирующие дисциплинарные процедуры;

- схемы карьерного роста и вознаграждения, которые обеспечивают материальное и нематериальное стимулирование высокоэффективных сотрудников.

Выбор наилучшей комбинации действий для организации из этого списка и других, представленных ранее (см. табл. 5.1), зависит от потребностей организации, ее стратегии и культуры. Иными словами, ситуационный метод (метод наилучшего соответствия) более уместен, чем метод «наилучшей практики». И даже независимо от выбранного комплекса практических действий необходимо учитывать, как достичь целостности и взаимоподдерживающих действий путем использования интеграционных процессов и «связывания» различных практических действий воедино.

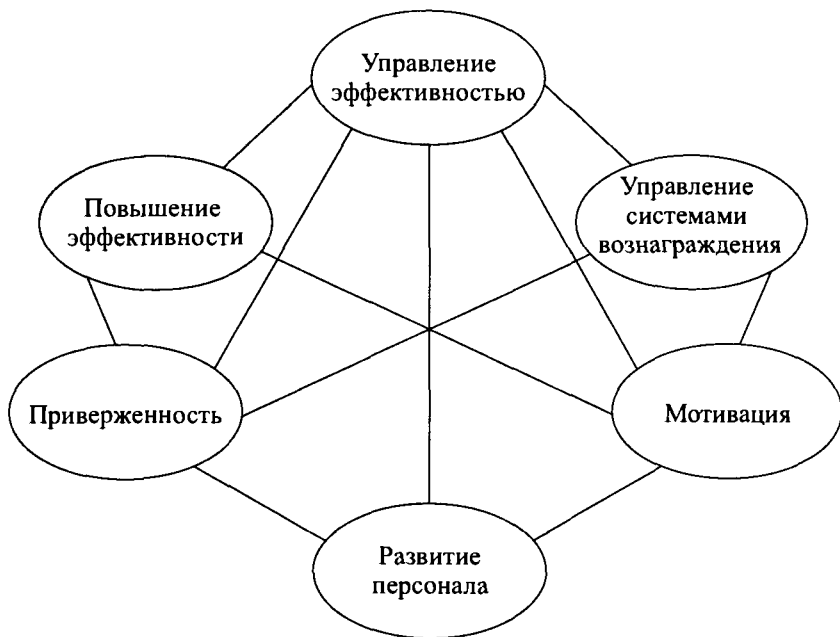
### **Использование интеграционных процессов**

Основными двумя интеграционными методами являются управление эффективностью и использование анализа компетентности. На рис. 5.3 и 5.4 представлены способы использования этих методов в качестве «клея» между направлениями практики в области ЧР.

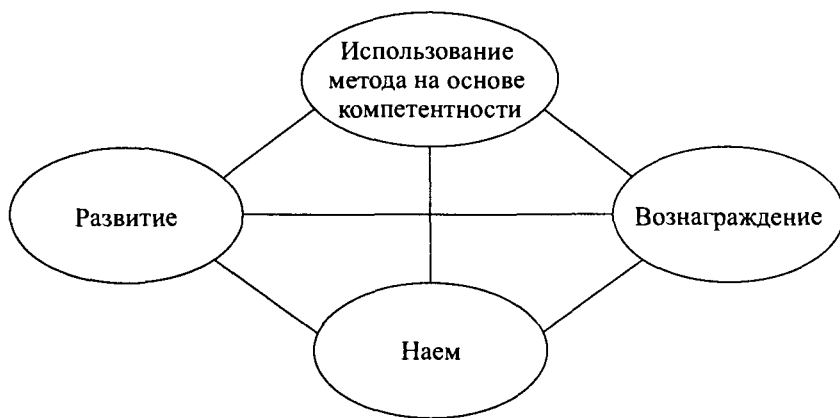
#### **«Связывание» направлений практики в области ЧР**

«Связывание» – это не просто процесс выбора и смешивания ингредиентов. Целью данного процесса является установление приоритетных областей применения практики ЧР в общем и рассмотрение конкретных практических действий на предмет установления связей или нахождения точек соприкосновения между ними для достижения взаимоподдерживающего эффекта.

Приоритетные области применения практики ЧР связаны с организационным развитием, управлением изменениями, созданием позитивных межличностных отношений, разработкой политики взаимной приверженности, процессами коммуникаций и наделением сотрудников правом голоса (вовлеченность и участие в процессе). Эти направления важны сами по себе, поэтому их необходимо учитывать в целом, а при внедрении любого практического действия, касающегося обеспечения ресурсами, развития ЧР и управления вознаграждением необходимо рассчитывать применимость этих направлений для ЧР. В данных областях должны осуществляться конкретные шаги для достижения целостности.



**Рис. 5.3.**  
Управление эффективностью как интеграционная сила



**Рис. 5.4.**  
Использование метода на основе компетентности как интеграционной силы



## Достижение целостности

Для достижения целостности необходимы следующие подходы:

- никогда не рассматривать инновацию изолированно;
- искать пути поддержки одного практического действия другими действиями;
- определить общие требования, которые можно удовлетворить инициативами в различных областях практики ЧР, при условии, что они могут быть связаны между собой (в табл. 5.4 приводится несколько примеров того, как это выполнить).

Таблица 5.4

### Общие элементы направлений стратегии УЧР

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

Продолжение таблицы 5.4

Общая стратегия УЧР	Стратегия УЧР		
	Обеспечение ресурсами	Развитие ЧР	Вознаграждение
Обеспечение повышения статуса занятости	Разработка положительного психологического контракта на основе попытки передать/развить передаваемые умения и навыки; предоставление возможности для расширения/обогащения работы и возможностей для перехода в новые роли	Определение потребностей в развитии умений и навыков посредством планирования развития персонала; составление программ развития передаваемых умений и навыков	Разработка структуры широких рамок/родственных должностей, которые определяют уровни компетентности для определенных ролей или родственных должностей, и создание основы для выявления потребностей в обучении
Повышение приверженности	Анализ качеств лояльного работника; использование сложных методов отбора для определения кандидатов, обладающих этими качествами и имеющих склонность к приверженности конкретной организации; выявление и разъяснение ключевых организационных ценностей	На основе анализа качеств приверженного работника проведение обучающих мероприятий, повышающих степень понимания и принятия ключевых организационных ценностей и способствующих поведению согласно этим ценностям	Укрепление поведения с учетом ценностей посредством вознаграждения на основе фактов, свидетельствующих о поддержании ключевых организационных ценностей
Повышение уровня мотивации	Анализ качеств высокомотивированных работников и выстраивание отборочных интервью с целью выявления степени мотивированности кандидатов	Обеспечение возможности обучения, закрепляющего качества высокомотивированного сотрудника и представляющего нефинансовое вознаграждение	Использование процесса управления эффективностью как основы для предоставления нематериального вознаграждения, связанного с возможностями развития и роста

### *Достижение гибкости*

Понятие стратегической гибкости отражает способность фирмы реагировать на изменения окружающей конкурентной среды и приспособляться к этим изменениям. Соответствие приводит к со-

гласованности деловой и кадровой стратегий. Считается, что понятия гибкости и соответствия несовместимы: соответствие подразумевает жесткую связь между кадровой и деловой стратегиями, однако последняя вынуждена быть гибкой, сохраняя при этом как можно более точное соответствие. Райт и Снелл (*Wright and Snell*, 1998) предположили, что понятия соответствия и гибкости дополняют друг друга: соответствие существует в определенной временной точке, в то время как гибкость должна существовать на протяжении периода времени. Они назвали это «динамическим соответствием» и разработали модель соответствие/гибкость стратегического УЧР, которая представлена на рис. 5.5. В верхней части этой модели иллюстрируется составляющая соответствия, т.е. методы, которыми фирма стремится достичь соответствия практических действий УЧР, навыков и умений работников и типов их поведения непосредственным конкурентным потребностям компании, продиктованной деловой стратегией. Нижняя часть иллюстрирует составляющую гибкости, которая фокусируется на развитии организационной способности учитывать и другие конкурентные потребности компании, не продиктованные ее деловой стратегией.

Различия в окружающей среде организаций будут оказывать влияние на стратегию гибкости/соответствия. Как подчеркивают Райт и Снелл, в стабильной предсказуемой среде наилучшей стратегией будет развитие у персонала лишь ограниченного диапазона умений и навыков (или сохранение постоянного количества навыков у людей) и культивирование узкого спектра поведенческих проявлений (например, с помощью жесткого описания должностных требований). Напротив, в динамично развивающейся непредсказуемой среде компании могут развивать органичные системы ЧР, которые создают резерв человеческого капитала из людей, обладающих широким диапазоном умений и навыков, способных проявлять разнообразные поведенческие типы. Тогда возникает потребность в достижении гибкости ресурсов за счет разнообразия «поведенческих сценариев» и стимулирования работников к применению таких сценариев в различных ситуациях с учетом все возрастающей самостоятельности. Основными компонентами стратегии гибкости могут быть:

- разработка гибко адаптирующихся систем ЧР;
- развитие резерва человеческого капитала с широким диапазоном навыков;

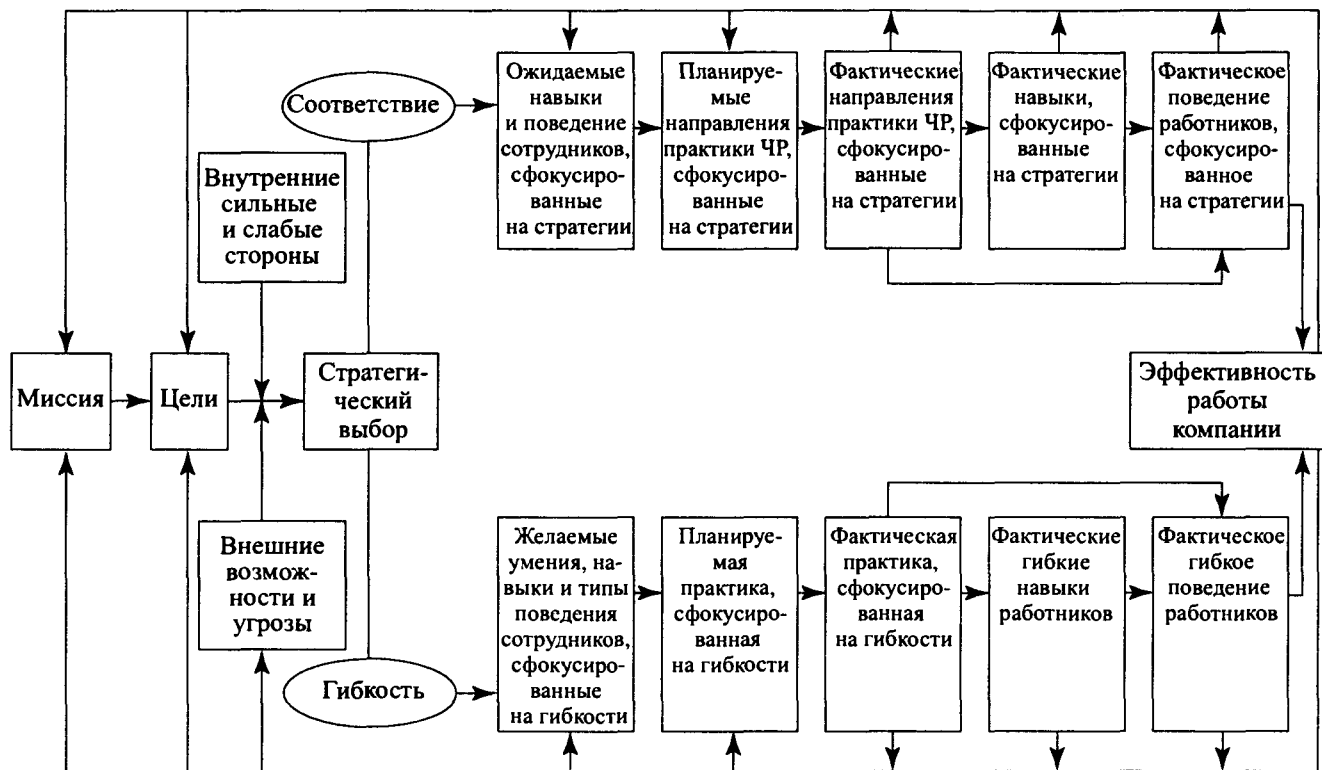


Рис. 5.5.  
 Модель гибкость/соответствие (Wright and Snell, 1998)

- выбор людей, способных обучаться и адаптироваться;
- развитие поведенческой гибкости, например, путем тренинга;
- использование управления эффективностью и систем вознаграждения, поощряющих гибкое поведение;
- «связывание» с системами управления, предоставляющими работникам возможность проявлять самостоятельность в работе и участвовать в управлении;
- рассмотрение других способов расширения организационной и ролевой гибкости, как описано в главе 13.



## Реализация стратегий УЧР

Поскольку наблюдается тенденция выражать стратегии абстрактно, рекомендуется превращать их в программы с четко поставленными целями и инструментами реализации. Однако воплотить стратегии в практические действия нелегко. Термин «стратегическое УЧР» до некоторой степени девальвирован и иногда представляет собой не что иное, как ряд общих идей о политике в области ЧР или описание краткосрочных планов. Необходимо понимать, что стратегии УЧР – это не только программы, политика или планы в области ЧР, важность которых определяется работниками кадрового подразделения, так как одноразовые инициативы не составляют стратегию.

Проблемы стратегического УЧР, по определению Граттона и соавторов (*Gratton et al*, 1999), заключаются в том, что очень часто наблюдается несоответствие между терминологией стратегии и реалиями повседневной жизни. По словам этих авторов:

«Одна из основных идей, пронизывающих всю книгу, – это несоответствие между терминологией и реальностью в области управления человеческими ресурсами, между теорией УЧР и практикой УЧР, между восприятием своей деятельности кадровым подразделением и тем, как это воспринимается работниками, между восприятием роли кадровой службы высшим руководством и тем, какую роль она фактически играет».

Граттон и соавторы выделили несколько факторов, способствующих формированию этого несоответствия:

- тенденция у работников в различных организациях принимать только те инициативы, которые они воспринимают как подходящие для себя;
- тенденция у давно работающих сотрудников поддерживать свой статус-кво;
- сложные или неоднозначные инициативы, которые могут быть трудны для понимания работниками или по-разному интерпретироваться, особенно в крупных организациях;
- трудности при внедрении необычных инициатив;
- враждебное отношение к инициативам сотрудников, если последние не согласуются с установками организации, например, сокращение штатов при культуре «пожизненного найма»;
- инициатива воспринимается как угроза;
- несоответствие между корпоративной стратегией и организационными ценностями;
- уровень доверия к высшему руководству;
- восприятие справедливости инициативы;
- способность текущих процессов способствовать внедрению инициативы;
- бюрократическая культура, которая ведет к инерции.

### *Барьеры, препятствующие реализации стратегий УЧР*

Каждый из факторов, перечисленных Граттоном и соавторами, может служить барьером к успешной реализации стратегий УЧР. Другие крупные барьеры, с которыми могут встретиться стратеги в области ЧР при попытке реализовать стратегические инициативы, приведены ниже:

- непонимание стратегических потребностей бизнеса, что ведет к восприятию стратегий УЧР как нерелевантных и даже контрпродуктивных;

- неадекватная оценка факторов внешнего окружения и культурных факторов, что влияет на содержание стратегий;
- разработка плохо продуманных и неуместных инициатив, возможно, под воздействием модных тенденций или в результате плохо проведенного анализа «наилучшей практики», которая не соответствует требованиям конкретной организации;
- выбор инициативы без рассмотрения ее влияния на другие области практики ЧР или без попыток реализации целостного подхода;
- недооценка практических трудностей принятия инициатив всеми заинтересованными лицами и внедрения их в повседневную организационную практику;
- неспособность убедить высшее руководство активно поддерживать инициативу;
- неспособность добиться чувства собственности у линейных менеджеров;
- неспособность добиться понимания и принятия идей сотрудниками;
- игнорирование потребности во вспомогательных процессах, поддерживающих инициативу (например, управление эффективностью, поддерживающее оплату по результатам труда);
- непризнание того, что инициатива потребует новых усилий в плане приверженности или навыков со стороны линейных менеджеров, которые, возможно, будут играть решающую роль в ее реализации (например, умение ставить цели, обеспечивать обратную связь и помогать в подготовке и реализации планов личного развития и процесса управления эффективностью);
- необеспечение ресурсами (финансовыми, человеческими, временными), необходимыми для реализации инициативы; это включает человеческие ресурсы для обеспечения поддержки линейных менеджеров, проведения тренинговых программ, налаживания коммуникаций и усиления вовлеченности сотрудников;
- неудачи в оценке и мониторинге реализации стратегии и в обеспечении быстрых корректирующих действий, если ситуация развивается не по плану.

## Преодоление барьеров

Чтобы преодолеть вышеперечисленные барьеры, необходимо выполнить следующие пошаговые действия:

1. *Провести анализ*, а именно начальный анализ потребностей и корпоративной культуры организации, внутренних и внешних факторов окружающей среды. Для этого можно использовать *SWOT*-анализ сильных и слабых сторон организации наряду с возможностями и угрозами внешнего окружения или *PESTLE*-анализ (политические, экономические, социальные, технологические, юридические и природоохранные условия, в которых существует организация). В конце данной главы представлен список контрольных вопросов, на которые необходимо ответить на стадии анализа.
2. *Сформулировать стратегию*; формулирование должно обосновывать стратегию и определять ее цели, затраты и выгоды.
3. *Добиться поддержки*; особое внимание нужно уделить получению поддержки высшего руководства (для которого можно подготовить деловую ситуацию), линейных менеджеров, сотрудников в целом и членов профсоюзов. Этот процесс включает разъяснение и обоснование намерений, а также вовлеченность заинтересованных сторон в процесс формулирования стратегических планов.
4. *Оценить барьеры*; оценка потенциальных барьеров необходима, особенно барьеров в виде безразличного отношения, враждебности (сопротивления изменениям) и нехватки ресурсов. До тех пор пока предложенная инициатива не получит достаточно сильной внешней поддержки (было бы наивным ожидать, что поддержка будет единодушной) и гарантии обеспеченности ее необходимыми ресурсами (финансовыми, человеческими, временными и ресурсами вспомогательных процессов), лучше не приступать к поспешной реализации.
5. *Подготовить план действий*, в котором должны быть прописаны необходимые шаги, ответственные за выполнение и сроки. Желательно составить план проекта с указанием этапов реализации программы, необходимых для каждого этапа ре-



сурсов, и обозначить сроки завершения каждого этапа и всего проекта в целом. План действий также должен содержать информацию по проведению необходимых консультаций, об участии сотрудников, схемах коммуникации и тренинговых программах, которые могут потребоваться. В плане нужно дополнительно указать, каким образом будет проходить мониторинг процесса и что является критериями измерения успеха в выполнении поставленных целей.

6. *Организовать управление проектом*; этот процесс должен проводиться согласно плану действий или плану проекта, включать мониторинг и решать проблемы по мере возникновения.
7. *Провести последующие действия и оценку*, поскольку не следует воспринимать все как должное. Необходимо проводить долгосрочную оценку результатов инициативы. Последующие оценочные действия могут проводиться методом интервью, обсуждения в группах и, желательно, установочных опросов. Оценка должна указывать на способ действий в форме изменений и дополнений к изначальному предложению, предусматривать вспомогательные процессы, дополнительную поддержку линейным менеджерам, усиленные коммуникации и обучение или привлечение большего количества ресурсов.

## *Составление стратегических планов*

Ниже приведены заголовки для разделов стратегических планов и планов реализации:

1. *Основа*:
  - потребности организации в плане ключевых элементов деловой стратегии;
  - факторы окружающей среды и анализ (*SWOT/PESTLE*);
  - культурные факторы, которые могут помочь или помешать реализации стратегии.
2. *Содержание* – детали предложенной стратегии УЧР.
3. *Обоснование* – деловой случай для стратегии на фоне потребностей организации и факторов окружения и культуры организации.

4. *План реализации:*
  - программа действий;
  - ответственность за каждый этап;
  - требуемые ресурсы;
  - предложения по организации коммуникации, консультаций, вовлечения и обучения;
  - организации управления проектами.
5. *Анализ затрат и выгод* – оценка использования ресурсов (затраты, люди, помещения и оборудование) и накопленных выгод для всей организации в целом, линейных менеджеров и индивидуальных работников. (Насколько возможно эти выгоды должны быть измеримы в терминах дополнительной ценности.)

Однако не существует стандартной модели; все зависит от обстоятельств. Ниже приведен пример того, как крупная добровольческая организация изложила свой подход к разработке стратегий УЧР.

## Обзор стратегий УЧР

### *Исходная информация*

После проведения крупного стратегического обзора за последние два года были назначены новый исполнительный директор и другие члены высшей управленческой команды. По сути, этот обзор привел к созданию деловой стратегии, которая:

- пересмотрела предназначение организации;
- подчеркнула неизменную приоритетность вопроса об основном предназначении организации;
- сформулировала потребность в дальнейшем развитии в периферийных областях деятельности, вне ключевого бизнеса и, что самое важное,
- внесла предложения, разработанные для формирования и обеспечения финансового будущего.

## *Вопросы ЧР, вытекающие из стратегического обзора*

Ключевыми вопросами ЧР, вытекающими из стратегического обзора, являются:

- Эффективность декларации о намерении трансформировать организацию.
- Вытекающие из этого намерения значительные изменения культуры, например:
  - смещение акцента в направлении к неосновной деятельности;
  - шаг в сторону от патерналистской, командно-контролирующей организации;
  - внедрение процессов, позволяющих организации действовать более гибко;
  - прояснение ожиданий и одновременное формирование приверженности линейных работников действиям по принципу самоуправления и самостоятельного принятия решений на их уровне, а не по указанию сверху;
  - выдвижение на первый план управленческих, а не технических умений и навыков менеджеров;
  - фокусирование внимания на удовлетворении финансовых требований, чтобы сбалансировать доход и ожидания, дальнейшее развитие и улучшение обслуживания потребителей.
- Существенные изменения в структуре региональной организации и распределении ролей между управленческой командой и региональными менеджерами; это приводит к необходимости использования новых умений и навыков, которыми обладают далеко не все менеджеры.
- Принятие решений с точки зрения планирования человеческих ресурсов, на основе прогнозирования необходимых в будущем способностей как на управленческом, так и на других уровнях, что может повлечь использование политики найма новых управленческих талантов за пределами организации, а не за счет внутренних резервов.

- Принятие трудных решений по вопросу сохранения в штате некоторых менеджеров, не получивших региональных постов или не обладающих требуемыми умениями и навыками; впоследствии может спровоцировать вынужденное сокращение штатов в организации.
- Необходимость принятия программ развития руководящих кадров и планирования карьеры, которые отражают изменение культуры и структуры организации и обновление ролей менеджеров и других сотрудников в будущем.

Следует отметить, что предоставление ключевых услуг в области ЧР, таких, как привлечение и обучение персонала, не является проблемным вопросом.

### *Проработка вопросов*

Для проработки этих вопросов следует предпринять следующие шаги, например:

- крупные инициативы, связанные с процессом коммуникаций, предложенные исполнительным директором;
- пересмотр системы оплаты труда, которая будет учитывать неудачный прошлый опыт в организации, связанный с применением методов управления эффективностью и оплаты труда;
- решения по формированию региональной организации;
- анализ и диагностика вопросов культуры, т.е. анализ существующей и желаемой организационной культуры.

### *Будущая стратегия*

Анализ этой исходной информации необходим для дальнейших действий:

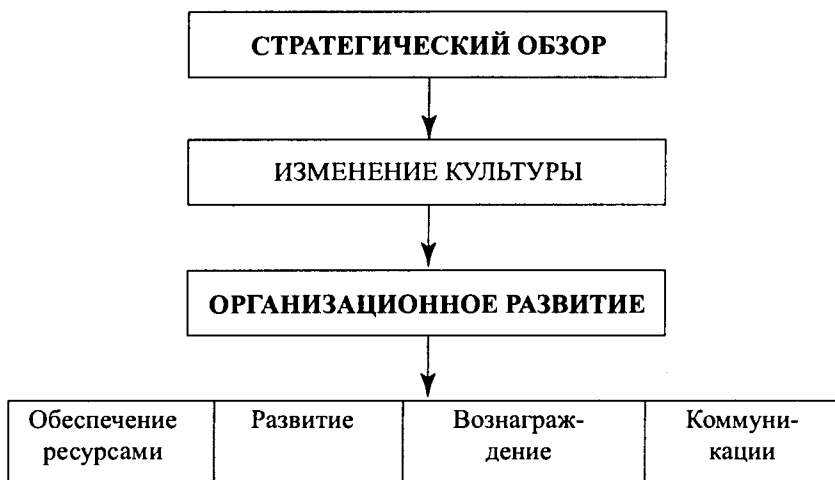
- использование системного метода для проведения процесса изменения организационной культуры, учитывая его возможную продолжительность, вследствие необходимости изменения поведения и установок на всех уровнях, чего трудно добиться просто по указанию свыше;

- разработка стратегии УЧР, которая, как и декларация о намерениях, должна обеспечить схему развития нижеперечисленных процессов и процедур в области ЧР, предназначенных для проработки выявленных проблемных вопросов:
  - стратегическая интеграция, согласование политики и практики в области ЧР с деловой стратегией;
  - целостный подход к развитию этих процессов с тем, чтобы действия в рамках политики ЧР были взаимосвязанными и взаимоподдерживающими;
  - запланированный подход, который в то же время не будет слишком бюрократическим;
  - акцент на потребности достижения гибкости, качества и эффективности затрат в предоставлении услуг в области ЧР;
- фокус внимания сосредоточен на действиях, направленных не только на решение вопросов в области ЧР, но и способствующих проведению изменений организационной культуры, а именно:
  - *обеспечение ресурсами* – принятие решений относительно привлечения людей нужного количества и качества;
  - *развитие человеческих ресурсов* – определение требуемых умений и навыков, проверка имеющихся умений и навыков, шаги для согласования умений и навыков с текущими и будущими потребностями организации и инициирование процессов усиления организационного и индивидуального обучения, связанного с потребностями организации;
  - *вознаграждение* – использование процессов вознаграждения для создания системы оценки людей по их вкладу и информирование персонала о желаемом типе поведения, требуемых способностях и ожидаемых от них результатов;
  - *отношения между сотрудниками* – дальнейшее развитие предпринятых шагов и информирование сотрудников с целью вовлечения в процесс принятия решений по касающимся их вопросам.

Стратегия УЧР должна установить приоритеты. Поскольку основной акцент стратегического обзора изначально, как правило, касается менеджеров, им и может быть отдано первенство, правда без игнорирования потребностей остального персонала.

## Модель стратегического обзора ЧР

Модель стратегического обзора отражена на рис. 5.6.



**Рис. 5.6.**

Модель стратегического обзора



## Список контрольных вопросов для стратегического УЧР

Ниже перечислены вопросы, на которые нужно дать ответы при формулировании стратегий УЧР:

1. Что является основными составляющими деловой стратегии?
2. Как стратегии УЧР могут поддерживать реализацию деловой стратегии?
3. Каковы сильные и слабые стороны организации, возможности и угрозы извне?
4. В чем заключается влияние политических, экономических, социальных, технологических, юридических и природоохран-ных контекстов, в которых работает организация?

5. Насколько стабильна или изменчива внешняя среда организации и как это может повлиять на разрабатываемые стратегии?
6. Каков характер корпоративной культуры? Помогает или затрудняет она достижение организационных целей?
7. Что необходимо сделать, чтобы определить или пересмотреть ценности в таких областях, как качество, обслуживание потребителей, инновации, командная работа и ответственность организации перед своими членами?
8. Что необходимо сделать для повышения уровня приверженности? Как мы информируем сотрудников о наших намерениях и достижениях и какие шаги необходимо предпринять, чтобы вовлечь сотрудников в деятельность организации?
9. Насколько необходимо для организации проводить стратегию управления повышением эффективности или усилением приверженности и каковы основные характеристики данной стратегии?
10. Как мы можем повысить ресурсную способность организации в целом?
11. До какой степени существующая практика ЧР отвечает будущим потребностям организации? Что необходимо сделать в случае отставаний или несоответствий?
12. В свете анализа несоответствий, на каких конкретных аспектах УЧР (процессе или практике) необходимо сфокусироваться при формулировании стратегии?
13. Как лучше связать воедино различные действия практики ЧР?
14. Как можно достичь целостности в разработке различных направлений практики ЧР?
15. Как можно достичь гибкости, требуемой для функционирования в условиях изменений?
16. Какие умения, навыки и поведение необходимы в настоящий момент и в будущем?
17. Достаточно ли высок уровень эффективности для удовлетворения требованиям повышения прибыльности, производительности, улучшения качества и обслуживания потребителей?

18. Смогут ли организационная структура и системы в существующем состоянии справиться с будущими вызовами внешнего окружения?
19. Насколько эффективно используются умения, навыки и способности членов организации?
20. Адекватны ли инвестиции в развитие этих умений и навыков?
21. Существуют ли потенциальные ограничения в форме нехватки навыков и умений или проблемы отношений между сотрудниками?
22. Высоки ли затраты на рабочую силу?
23. Существует ли потребность в сокращении числа уровней управления или штата сотрудников?

Ответы на эти и подобные вопросы определяют области, в которых нужно разрабатывать стратегии УЧР. Важно придать общую направленность действиям ЧР путем их «связывания» с потребностями организации и ее членов.



# Практика стратегического УЧР

Ситуации практического применения стратегического УЧР, представленные в данной главе, в основном взяты из исследования, проведенного Армстронгом и Лонгом (*Armstrong and Long, 1994*). Тема практического применения затрагивает также аспекты формулировки и содержания стратегий в области ЧР, корпоративного взгляда на процесс интегрирования стратегий и возможных подходов к реализации этого процесса. В конце главы перечислены обобщенные характеристики стратегического УЧР.

## Формулирование стратегии ЧР

Основываясь на выводе Тайсона и Уитчера (*Tyson and Witsher, 1994*) о том, что стратегия ЧР должна рассматриваться исключительно в контексте деловых стратегий, далее мы приводим описание процессов формулирования обеих стратегий, деловой и кадровой, на основании исследований, проведенных Армстронгом и Лонгом в ряде компаний (некоторые из них пожелали остаться анонимными).

### *ABC Distribution*

Компания *ABC Distribution* является дистрибьютором продуктов питания для крупных розничных магазинов. Ключевые факторы успеха организации, по мнению ее генерального менеджера и финансового директора, заключаются в способности достигать наме-

ченных показателей прибыльности и непрерывно развивать бизнес за счет укрепления репутации поставщика качественных услуг, который создает эффективные деловые отношения с существующими потребителями, привлекает новых клиентов и растет за счет поглощений. Размер компании практически удвоился за последние четыре года. В основе деятельности компании лежит необходимость совершенствования инфраструктуры, развития менеджеров и лидеров и расширения программ качества и безопасности.

### Деловая стратегия

Генеральный директор компании признал, что, в определенном смысле, деловая стратегия компании эволюционировала неформализованным способом, однако при этом ее развитие стимулировалось «ключевыми людьми, которые, поняв направление развития компании и своей роли в этом процессе, пытались по отдельности сформулировать свое понимание общего процесса и затем в результате коллективного обсуждения добились общего видения всей картины». По словам генерального директора:

«Наша стратегия очень проста и в то же время понимается достаточно широко... ее можно выразить несколькими предложениями. По сути, развивать нужно то, что нас окружает».

Далее он подчеркнул:

«Мы пытались продемонстрировать всей компании, что мы (совет директоров) являемся сплоченной командой. Образовавшись практически на пустом месте, эта команда теперь управляет всей компанией».

Заместитель генерального директора объяснил свое видение процесса формулирования деловой стратегии в компании следующим образом:

«Мы выстраиваем нашу стратегию в рамках намеченных финансовых показателей и разделяемых ценностей, таких, как качество, последовательность и соответствующий стиль руководства».

Отвечая на вопрос, как ваша организация разрабатывает деловую стратегию, финансовый директор сказал:

«Все начиналось достаточно просто: нашей целью было достижение темпов роста, опережающих аналогичные показатели роди-

тельской компании... Однако со временем процесс стал усложняться, детализироваться и структурироваться... Под планированием я понимаю процесс, который непрерывно развивается и совершенствуется».

Далее он отметил:

«Не нужно забывать, что не все стратегии подразумевают крупномасштабные изменения... ваша стратегия может предписывать отсутствие изменений».

Директор по маркетингу подчеркнул динамичный характер стратегии в развивающейся компании, функционирующей в условиях возрастающей конкуренции:

«Наша стратегия, диктующая увеличение доли рынка и рост компании, на деле постоянно обновляется... Процесс обновлений инициируется советом директоров... Мы должны следить за тем, чтобы процесс обновления стратегии продолжался».

Директор по персоналу добавил следующий комментарий:

«Долгосрочная стратегия разрабатывается в основном на заседаниях совета директоров... Мы со своей стороны полностью разделяем этот план с высшим руководством компании».

## **Стратегия в области ЧР**

Генеральный директор так описал подход компании к разработке стратегии в области ЧР:

«Наша стратегия в области ЧР должна отвечать потребностям нашего бизнеса... Поэтому мы начинаем с бизнес-плана; мы знаем, что должны расти определенными темпами. Затем мы проводим аудит умений и навыков персонала и прогнозируем необходимое количество менеджеров. Из этого вытекает наша политика развития ЧР на основе повышения квалификации сотрудников, развития лидерских навыков и процесса пополнения кадров».

Заместитель генерального директора был убежден, что разработкой стратегии УЧР должен был заниматься исключительно директор по персоналу:

«Мы все выражаем свое мнение по вопросу численности кадров, необходимых для реализации нашей деловой стратегии, а ди-

ректор по ЧР связывает все это воедино и оформляет наши отдельные высказывания в более целостное представление».

Однако при ответе на вопрос, как в компании разрабатываются стратегии в области ЧР, финансовый директор признал:

«Вероятно, у нас в компании политика в области ЧР превалирует над стратегией УЧР, поскольку, несмотря на очевидность присутствия стратегического намерения, стратегии как таковые не сформулированы четко и в полном объеме, но по вполне понятным причинам – мы ведь развивающаяся компания».

Директор по персоналу прокомментировал процесс развития стратегических инициатив следующим образом:

«Сначала кадровые специалисты встречаются и пытаются генерировать идеи в процессе обмена. Затем, если возникает какая-то новая инициатива, мы выносим ее на обсуждение совета директоров».

## *Loamshire Council*

*Loamshire Council* – региональный совет, который, по мнению многих, является эффективно управляемым представительством местной власти. Особенно хорошо совет занимается вопросами окружающей среды. По мнению исполнительного директора, организация «настолько озабочена проблемами окружающей среды, что уделяет этим вопросам непропорционально большое количество ресурсов». Далее он отметил, что ключевыми факторами успеха для организации являются удовлетворение потребностей местного сообщества, удовлетворенность потребителей качеством предлагаемых услуг и, что особенно важно, «признание эффективной работы персонала и его вклада в общий успех организации».

### **Корпоративная стратегия**

Исполнительный директор следующим образом прокомментировал процесс разработки корпоративной стратегии:

«У нас нет конкретного документа под названием “Стратегия *Loamshire Council*”. Однако у нас запущены три параллельных процесса, которые в целом и составляют корпоративную стратегию. Эти процессы включают в себя *общую стратегию* развития услуг, *управленческую стратегию*, которая сосредоточена на разработке

необходимых управленческих процессов, способствующих повышению эффективности организации, а также документ под названием «ключевые области достижений», сфокусированный на конкретных действиях.

Стратегии разрабатываются в ходе нисходящих и восходящих коммуникационных процессов. Члены организации, ответственные за разработку общей политики, обсуждают стратегические вопросы и затем формируют твердые стратегические предложения. Отдельным сотрудникам предоставляется возможность поучаствовать в этом процессе... Отличительной чертой процесса разработки нашей корпоративной стратегии является возможность широкого вовлечения сотрудников в этот процесс.

Чрезвычайно важно, чтобы в рамках организации находился человек, несущий персональную ответственность за мониторинг, оценку и пересмотр эффективности работы организации... Стратегическое управление является основной задачей для исполнительного директора».

Директор по планированию высказал свое мнение по вопросу стратегического планирования таким образом:

«Обычно вы выбираете определенные направления и двигаетесь в этих направлениях, затем происходят различные вещи, которые вы не могли предусмотреть, и вам приходится интегрировать их в вашу стратегию.

Стратегия строится на основе видения и культуры... Жизнь, в отличие от стандартной игры с набором последовательных шагов, очень сложна, в ней не существует легких решений. В большинстве случаев вам приходится составлять сложную мозаику с множеством комбинаций, и помочь вам в этом может только видение».

По поводу работы высшей управленческой команды директор по планированию сказал следующее:

«Помимо освоенных в разное время управленческих умений и навыков мы привносим в работу команды наши личностные характеристики... наличие спектра личностей только усиливает команду».

## **Стратегия в области ЧР**

По словам исполнительного директора:

«Право собственности на стратегию в области ЧР должно принадлежать высшей управленческой команде организации. Их при-

верженность этому вопросу должна быть абсолютной, в противном случае ее просто невозможно будет реализовать. Стратегия в области ЧР вытекает из принятых нами корпоративных стратегий и фокусируется на общей эффективности организации, направлении ее развития и рабочих процессах.

Очень важными факторами в организации должны быть приверженность, вера и уважение сотрудников по отношению к своей организации».

При ответе на вопрос, как разрабатываются стратегии в области ЧР, директор по персоналу сказал:

«Вначале мы составили список событий, в которых как сотрудники отдела по персоналу принимали участие, затем разослали опросник всем нашим директорам, где указали: “Вот, что мы делаем” и задали вопрос: “Вы хотите, чтобы мы продолжали это делать? Если да, то хотите ли вы, чтобы это оставалось неизменным или необходимо что-то изменить? Эффективно ли мы это делаем? Можно ли это улучшить?” Следующим шагом было проведение двух открытых семинаров, на которые я пригласил менеджеров с тем, чтобы они рассказали о своих впечатлениях от работы кадрового отдела. Инициатива с опросниками подтвердила желание избавиться от дублирования и задержек в работе нашего отдела. Мы быстро продвигались вперед по намеченному пути и удерживали инициированный процесс в определенных рамках. В результате мы добились согласия организации на то, что наделение сотрудников большей властью должно стать нашей стратегией».

По поводу этой стратегии делегирования большей ответственности и полномочий директор технического обслуживания заметил:

«Позитивный аспект делегирования ответственности за управление персоналом связан с возвращением управления персоналом туда, где оно должно быть».

## *Megastores*

Компания *Megastores* является одним из самых крупных и успешных розничных продавцов. Компания имеет очень мощную доминирующую коммерческую цель – повысить доход акционеров путем продажи качественных товаров и систематического качественного обслуживания потребителей.

## *Деловая стратегия*

По поводу стратегического управления управляющий директор пояснил следующее:

«Стратегия – это разработка пути к улучшению бизнеса в средне- и долгосрочной перспективе. Нельзя максимизировать возможности бизнеса без адекватных управленческих структур, которые создают эти деловые возможности.

В бизнесе нужно рассматривать имеющиеся варианты, принимать окончательное решение и затем двигаться в выбранном направлении».

Финансовый директор описал подход к разработке стратегии следующим образом:

«Основа нашей стратегии – разрешение спорных вопросов. Мы периодически проводим критическое переосмысление существующей базовой стратегии на предмет соответствия ее нашим будущим устремлениям.

В нашей группе принята модель стратегического планирования, которая называется “управление по ценностям” (УПЦ). Основной принцип этой модели требует, чтобы все наши поступки совершались в целях повышения дохода акционеров... Эта модель служит нам эталоном действий и использования ресурсов».

Тем не менее далее он заметил:

«Мы получаем высокие прибыли, но в то же время вкладываем крупные средства в наших людей. Мы много тратим на обучение и развитие людей во всей организации. Пожалуй, это одна из наших отличительных характеристик».

Директор магазинов выразил свой взгляд на процесс стратегического планирования следующим образом:

«У нас существует формализованный процесс бизнес-планирования, который подразделяется на три уровня. На первом уровне происходит определение общих вопросов, касающихся всей организации в целом, на втором осуществляется планирование продукта и на третьем – планирование локального рынка.

Наша деловая стратегия формируется посредством управления по целям, которое объединяет все элементы и обеспечивает принятие решений скорее на основе их реальной ценности для бизнеса,

чем вследствие проявления кем-то личного влияния. Это требует вовлечения всех директоров в более формализованный процесс бизнес-планирования. Три-четыре года назад мы работали более изолированно друг от друга, а теперь одна команда.

Отдельные составляющие нашего бизнеса способствуют эффективному созданию ценности, другие – непродуктивны. Сложность состоит в том, чтобы выявить, какие именно виды деятельности *работают* на создание ценности, и сконцентрировать там ресурсы.

Наша деловая стратегия состоит из нескольких блоков. Первый блок включает нашу общую цель. Согласно этой цели мы разрабатываем основные инициативы, координацию которых осуществляет директор по планированию. Однако фактически ответственность за реализацию этих инициатив лежит на функциональных менеджерах».

## Стратегия в области ЧР

Ниже приведены высказывания управляющего директора и некоторых других руководителей по вопросу формулирования стратегии в области ЧР:

«Основной задачей является удержание (нашего) конкурентного преимущества, для этого нам необходимо сохранять и привлекать высококвалифицированных профессионалов». (Управляющий директор.)

«Все наши действия по обучению и кадровому планированию напрямую связаны с улучшением бизнеса». (Управляющий директор.)

«Основной отличительной характеристикой деятельности любой компании является ее кадровый потенциал. Однако мои наблюдения показывают, что сами люди, как правило, забывают о том, что они – важные активы. Деньги сохранить легче, чем хороших людей». (Управляющий директор.)

«Выбор стратегического направления должен производиться с учетом ключевых функций маркетинга и производства». (Финансовый директор.)

«Мы должны способствовать организации в достижении ее целей, поэтому стратегия в области ЧР должна быть разработана с учетом достижения этих целей». (Директор по персоналу.)

О подходе к разработке кадровых стратегий директор по персоналу заявил следующее:

«Я начинаю с базовой линии, с тех четырех-пяти проблем, которые формируют стратегическую платформу компании. Я соби-



раю своих менеджеров для обсуждения связанных с этим вопросов. Затем мы объединяем все элементы, так чтобы они опирались на первоначальную стратегическую платформу. Затем мы прорабатываем результаты снова снизу вверх и сверху вниз, чтобы интегрировать их в сплав ожидаемых результатов. После этого наша работа интегрируется с процессом составления конечного производственного плана, на основании чего мы можем согласовывать бюджет».

## *Pilkington Optronics Limited*

### **Базовые данные**

*Pilkington Optronics* специализируется в области прецизионного оборудования, включая разработку и производство специализированного оптического, механического, электрического и электронного оборудования в основном для нужд оборонной промышленности.

На развитие компании повлияли два ключевых фактора: во-первых, сокращение объема оборонных заказов и, во-вторых, переориентирование политики в отношении государственных заказов с принципа «цена плюс прибыль» на принцип участия в тендере на конкурентной основе. Это вынудило компанию разработать совершенно новую деловую стратегию и провести комплексную реорганизацию бизнес-процессов.

### **Ключевые факторы успеха**

Генеральный директор вполне определенно заявил:

«То, что действительно важно для любой организации, и не только для нашей, – это люди. Они составляют “общий знаменатель” во всех организационных вопросах».

Ключевые факторы успеха для компании *Pilkington Optronics* были определены следующим образом:

«Одним из факторов влияния на развитие компании является технологическое ноу-хау, т.е. мы предлагаем не просто товар, а решения. Это то, что мы должны продавать, и качество этих решений зависит от уровня подготовки людей в компании». (Генеральный директор.)

«Благодаря видению, которое определяет, какими мы хотим быть, мы опережаем конкурентов. Автоматизированная система уп-

равления производством (АСУП) занимает центральное место в этом процессе. Мы освоили систему планирования производственных ресурсов как первый шаг к внедрению АСУП. Это означает, что мы способны работать быстрее конкурентов, точнее соблюдая сроки поставок». (Генеральный директор.)

«Мы позиционируем себя на рынке как высокотехнологичную компанию со специализированными экспертными знаниями в области оптики и особенно электрооптики. Мы завоевали репутацию поставщиков отличных технических решений и качественной продукции. Раньше нас критиковали за высокие цены на нашу высокотехнологичную продукцию. Теперь мы информируем покупателей о том, что наша продукция предлагает оптимальное соотношение цены и качества... Людям нравится у нас работать, так как они получают прямые ответы на свои вопросы, включая ответ “мы не знаем”, если нам действительно нечего сказать. Таким образом, нашими основными умениями являются высокое качество продукции и люди, обладающие способностью квалифицированно строить взаимоотношения с потребителями». (Директор по маркетингу.)

## Деловая стратегия

Деловая стратегия инициируется и разрабатывается группой по ее развитию. Компания работает в нескольких направлениях (три из них – в Глазго), каждое из которых предоставляет бизнес-план общей стратегической группе. Бизнес-план занимает три страницы и включает описание основных целей конкретного направления, обсуждаются ключевые конкурентные факторы, оказывающие влияние на деятельность, и излагаются конкретные кратко- и среднесрочные цели, которые затем переносятся в операционный план. Общие временные рамки планов рассчитаны на десять лет, однако из практических соображений бюджет составляется сроком на три года. Это означает, что помимо непосредственного рассмотрения бюджета необходимо ответить на два ключевых вопроса, которые были сформулированы генеральным директором следующим образом: «Где вы планируете быть через три года? Что вы делаете сейчас, чтобы реализовать ваши планы?» Генеральный директор охарактеризовал этот подход как «требующий строгой дисциплины».

Директор по маркетингу сформировал свое понимание этого подхода:

«Ключом к процессу бизнес-планирования является необходимость создавать в компании связанную цепочку сверху вниз, при этом планирование производственных ресурсов – один из инструментов ее создания. Наш директор по стратегическому планированию работает совместно с техническим директором по вовлечению и информированию членов совета директоров о вопросах общего стратегического направления движения компании. Данный процесс называется перезачетом стратегического видения. Исходя из этой базовой работы, моя роль состоит в работе с руководителями групп по формированию стратегий для каждого выбранного нами направления бизнеса. Затем эти стратегии обсуждаются и согласовываются главным руководителем и группой по стратегическому развитию. Одна из задач этой группы состоит в контроле за тем, чтобы наша деятельность не отклонялась от утвержденной руководителем стратегии, а поддерживала ее. Отклонение вовсе необязательно, но все же возможно, и не только потому что людям свойственно ошибаться, это может быть сигналом к тому, чтобы вернуться к началу и пересмотреть нашу стратегию».

Формулирование деловой стратегии – это во многом командная работа. По этому поводу генеральный директор сказал следующее:

«Я напоминаю всем высшим руководителям, включая финансового директора и директора по персоналу, что они в первую очередь директора и должны вносить свой вклад в стратегическое планирование».

В то время как генеральный директор и его стратегическая команда, членом которой является директор по персоналу, возглавляют процесс, руководители подразделений систематически участвуют в этом процессе. Необходимость выбора широкого стратегического направления для реализации видения обоснована и понятна, однако это направление непостоянно, оно эволюционирует как прямо, в ответ на изменяющиеся условия среды, так и опосредованно, в процессе прогнозирования и адаптации к новым возможностям.

### **Кадровые стратегии**

Генеральный директор обобщил подход к формулированию кадровых стратегий в компании:

«Основное, что нам необходимо сделать, – это обеспечить наличие требуемых ключевых технологий и персонала требуемой квалификации для достижения видения и стратегии».

Генеральный директор далее сказал следующее:

«На заседаниях совета одним из наиболее регулярно обсуждаемых вопросов является стратегия в области ЧР. У нас есть представление о том, какой должна быть наша компания, чтобы выделяться среди компаний высокотехнологичного сектора; у нас также созданы планы развития с целью реализации нашего видения. На ранних этапах мы создали мощную функциональную организацию; теперь наш эволюционный процесс включает развитие навыков решения проблем в командах, созданных на основе высоких стандартов концепции всеобщего качества, чтобы работать без брака. В производственном процессе задействованы команды смешанного типа, в которых есть лидер и сравнительно плоская структура. Мы запустили два пилотных проекта, в которых инженеры-исследователи и разработчики выступают как члены одной цеховой команды с общим лидером. Конечной целью является полная реорганизация всех инженерных и производственных процессов подобным образом. Следующим шагом намечена разработка новых товарных линий командами, состоящими из представителей бизнеса и продаж. Таким образом, лидеры команд практически становятся генеральными менеджерами».

Директор по маркетингу отметил, что кадровая стратегия была «четко сформулирована в ходе планирования, а ее цели по сложности не отличались от целей деловой стратегии».

По словам директора по персоналу, деловая стратегия определяет то, что необходимо сделать для достижения успеха, а кадровая стратегия должна дополнять деловую стратегию и учитывать, что один из основных факторов успеха компании заключается в способности привлекать и удерживать лучших людей. Кадровая стратегия должна помочь *Pilkington Optronics* стать компанией с наилучшей практикой. Это подразумевает следующее:

«Кадровая стратегия должна отражать все лучшее, что существует в отрасли, а это может означать посещение четырех-пяти различных компаний и наблюдение за тем, что и как они делают. При этом отдельные элементы из разных компаний могут перениматься и объединяться для формирования стратегии».

## *Welland Water*

*Welland Water* – большая компания по водоснабжению, функционирующая, по словам генерального директора, «в монополистических условиях, оказывающая жизненно необходимую всем услугу». Директор также заметил: «...Мы признаем, что наша организация не должна бездумно пользоваться данной ситуацией, мы должны культивировать в компании те ценности, которые были бы адекватными в нашей конкурентной среде». Кроме того, директор сказал:

«Мы можем продемонстрировать, что услуги, которые мы оказываем нашим клиентам, заметно улучшаются год за годом... Мы твердо намерены вовлечь наших клиентов в процесс улучшений, мы являемся первой компанией по водоснабжению, которая фактически подготовила для потребителей годовой отчет... Мы регулярно проводим мониторинговые исследования, которые показывают, что наши потребители воспринимают нас все лучше и лучше, что часто не соответствует общим тенденциям в отрасли водоснабжения в целом... Наш успех основан на ключевом факторе удовлетворенности и приверженности наших сотрудников, поскольку без этого мы ничего не смогли бы достичь. Мы точно это знаем, так как с помощью консультантов регулярно проводим опрос сотрудников с последующим обсуждением».

### **Деловая стратегия**

Генеральный директор описал подход к формулированию деловой стратегии следующим образом:

«Наш стратегический подход очень прост. Он отражен в нашем видении: мы стремимся оказывать услуги на уровне, необходимом нашим потребителям, по приемлемой для них цене. Наши деловые стратегии в основном формируются сверху вниз на основе заданных параметров и затем шлифуются снизу вверх на основе бизнес-планов, в процесс составления которых вовлечены все наши сотрудники. Каждый из них самостоятельно разрабатывает собственный бизнес-план, что позволяет нейтрализовать ограничения нисходящего подхода и формирует большую приверженность.

Лучшие идеи по вопросам политики и стратегии исходят от людей, непосредственно выполняющих работу. Мы не держим людей запертыми в тесных офисах и думающими над тем, каким должен быть следующий стратегический шаг нашего бизнеса.

Все, что нужно, – это люди, которые настроены на одну волну с организацией, которые умеют слушать, обсуждать и собирать идеи... То, что мы пытаемся сделать, – уловить все эти знания, инициативы, оценки и осмыслить их с целью продвижения бизнеса вперед.

Мне больше нравится говорить о формировании ценностей, чем о формулировании стратегий».

Финансовый директор пояснил важность формулировки видения при разработке деловых стратегий:

«Наша компания сформулировала видение, которое отражено в ключевой стратегии развития на определенный период времени, однако без фиксации промежуточных временных этапов. Это задало направление будущих инициатив, каждая из которых в текущем пятилетнем плане будет оцениваться согласно критерию соответствия общему видению».

## Стратегия в области ЧР

Генеральный директор отметил:

«Все, что нужно в качестве стратегии в области ЧР, – это формализованное отображение ценностей и их воплощение в действии... Пока у вас не будут проработаны правильные человеческие ценности, вы можете забыть про все остальное».

Финансовый директор заявил следующее:

«До и во время дискуссий на совете директоров наблюдается значительное взаимодействие, обусловленное проработкой вопросов культуры и способов управления людьми компании».

Операционный директор заметил, что организация разработала свою стратегию в области ЧР

«...Эволюционным путем – как агрегирование постепенно и часто хаотично возникающих элементов».

Руководитель кадровой службы описал подход к разработке стратегии в области ЧР следующим образом:

«В нашей первой стратегии в области ЧР мы пытались собрать и отразить возникающие ценности и принципы, которые, по нашему мнению, должны были определять способ управления людьми в нашей компании. Стратегии в области ЧР опираются на идеи, кото-

рые мы все разделяем, и решения проблемных вопросов, над которыми работают менеджеры... Во многом это результат усилий единой команды, работающей в сотрудничестве с линейными менеджерами... Я использую электронную почту для обмена идеями между менеджерами, и по результатам этого обмена составляют предварительный документ о кадровой политике. Электронная почта служит мощным инструментом для эффективного сбора идей».

## Комментарии

Во всех вышеупомянутых организациях:

- Присутствует четко сформулированная корпоративная или деловая стратегия, хотя степень формализации стратегии различается.
- Стратегия в области ЧР рассматривается как часть деловой стратегии.
- Интерес к стратегии в области ЧР или положениям кадровой политики проявляли (во всяком случае, внешне) все члены совета директоров, в том числе и финансовый директор, что не совсем соответствовало общепринятому мнению.



## Содержание стратегий в области ЧР

Теория концепций УЧР, стратегического управления и стратегического УЧР звучит очень впечатляюще, но как обстоит дело на практике? Если на практике что-то происходит, то как это выглядит? Процесс бесспорно важен, однако не менее важны содержание и действие. Исследование, проведенное Армстронгом и Лонгом (*Armstrong and Long, 1994*), показало, что в основе любого подхода, используемого организацией для разработки и реализации стратегий в области ЧР, находится философия управления людьми, разделяемая влиятельными членами высшей управленческой команды. В исследуемых организациях проводилось изучение существующих программ и практических действий с целью определения содержания кадровых стратегий и способов их реализации в конкрет-

ной организации. Эта работа проводилась на двух уровнях анализа: во-первых, на макроуровне корпоративных вопросов, таких, как видение, миссия, организация, эффективность работы, качество, забота о потребителе, приверженность и внедрение новых технологий; во-вторых, анализировались конкретные составляющие кадровой стратегии, такие, как обеспечение трудовыми ресурсами, обучение и развитие персонала, система вознаграждения и трудовые отношения.

## *Философия управления людьми*

Философия управления людьми – это широкий стратегический вопрос, ассоциирующийся со стилем руководства. Философия может проявляться в абсолютно невербализованном виде, как само собой разумеющийся здравый смысл, подобно другим проявлениям корпоративной культуры. Она может оформляться в виде «жесткого» или «гибкого» подхода к УЧР или комбинации этих двух подходов, как описано в главе 1.

Однако, перефразируя общепринятое, хотя и не всегда адекватное, определение корпоративной культуры, стратегическое УЧР отражает то, «как должны обстоять дела в организации в будущем». Вопросы могут задаваться по поводу традиционного или основополагающего характера философии, степени ее релевантности на текущий момент и возможных изменений направлений с пользой для организации.

Ниже представлена философия управления людьми, разделяемая генеральным директором компании *Megastores*:

«В любой группе людей в 50 тыс. человек существует огромный созидательный потенциал и талант, поэтому по меньшей мере неразумно игнорировать возможность выгодно использовать этот ресурс... Вклад наших менеджеров в создание дополнительной ценности огромен именно потому, что они управляют людьми... Они не управляют системами продаж, оборудованием или магазинами, поскольку нельзя управлять магазином, но можно управлять людьми, работающими в магазине.

Я всегда был сторонником привлечения людей самого высокого уровня, и я думаю, что они у нас есть... Мы идем в авангарде розничной торговли. Рентабельность наших продаж – самая высокая



среди магазинов нашего класса, а доля прибыли растет быстрее, чем в среднем на рынке. Самое трудное – сохранить конкурентное преимущество. Для этого мы стремимся удерживать и привлекать новых высококвалифицированных специалистов».

Операционный директор *Merton Health Care Trust* сказал: «Наш подход ориентирован на успех... мы главным образом заинтересованы в создании среды, способствующей успеху наших людей».

Главный исполнительный директор производственной компании выразил свою философию следующим образом:

«Все, что происходит в нашем бизнесе, крупном или малом, зависит от работающих в нем людей. При правильной политике и процессах, позволяющих людям трудиться более эффективно и с высокой степенью отдачи, можно сказать, что вы хорошо управляете своим бизнесом. В этом вся разница. Раньше роль кадровых специалистов ограничивалась контролем за выполнением работниками своих заданий; теперь от специалистов кадровой службы ждут умения расширять границы человеческого потенциала».

Как заявил директор по ЧР той же компании:

«Наша стратегия стимулирует изменения на широком фронте, нацеленные в конечном итоге на достижение конкурентного преимущества за счет усилий наших людей. В отрасли, отличающейся множеством последователей, побеждают те, кто быстрее учится».

Философия управления людьми зависит от того, насколько руководители высшего звена *действительно* верят в «достижение успеха посредством людей». Вполне логично, что главный исполнительный директор *National Westminster Bank* признал, что ЧР – это ключевой игрок в осуществлении изменений в установках и поведении, а директор по ЧР добавил:

«Со стратегической точки зрения такая позиция нашей компании по отношению к ЧР объясняется убеждением в том, что не продукция дифференцирует компанию на конкурентном рынке, так как технологию достаточно легко купить. То, что действительно дает конкурентное преимущество, – это люди, которые служат потребителям».



## Корпоративные вопросы

### *Видение и миссия*

В более широком смысле понятие «стратегическое УЧР» охватывает аспекты влияния на людей видения будущей организации высшим руководством и ее миссии. Стратегии в области ЧР, подобно другим функциональным стратегиям, имеют целью способствовать реализации видения, миссии и целей организации.

В компании *Lloyds TSB* кадровая стратегия была разработана в целях достижения следующих трех стратегических целей, которые лежат в основе главной цели – увеличении доходов акционеров:

1. Быть лидером выбранного рынка.
2. Быть приоритетным выбором наших потребителей.
3. Сократить операционные затраты нашего бизнеса.

Поддерживающая эти цели миссия в области ЧР отражает стремление компании быть ведущим работодателем на рынке розничных услуг и измеряется на основе следующих критериев:

- производительность, оцениваемая нашими акционерами;
- уровень услуг, оцениваемый нашими потребителями;
- удовлетворение от работы, оцениваемое нашими сотрудниками;
- управленческая практика, оцениваемая внешними организациями.

Директор по персоналу в компании *Pilkington Optronics* сделал следующий комментарий по поводу видения и стратегии:

«Прежде всего организация должна знать, куда она движется. Вот для чего ей нужно видение. Она должна знать, зачем существует на рынке и кто ее потребители. Это ведет к разработке стратегий, которые, в свою очередь, ведут к практическим действиям. Планы составляются для трех направлений: системы, процессы и кадры».

Два других функциональных директора *Pilkington Optronics* высказали свое мнение по поводу важности видения и чувства предназначения или миссии:

«Я бы выразил это одним словом – видение. Если вы сумеете сформулировать видение и сообщить его людям, высвобождается колоссальный поток энергии... Коммуникация и видение означают образование и обучение, и я – один из заводских парней, которые верят, что любые средства, потраченные на обучение, окупаются вдвойне.

Успех прежде всего строится на ясном ощущении предназначения и понимании того, куда вы стремитесь. Если высшая управленческая команда плохо представляет себе цели и направления движения, как она сможет разъяснить их людям на нижних уровнях организации?»

Генеральный директор компании *Welland Water* сказал следующее:

«Ориентируясь на наше видение, мы задаемся вопросом: “Как нам максимизировать вклад наших людей в реализацию этого видения?”»

## Организация

Стратегия в области ЧР может включать рассмотрение следующих вопросов:

- организационные способности;
- структура;
- командная работа;
- эффективность работы;
- качество и забота о потребителе.

### Организационные способности

Организационными способностями компании *Lloyds TSB*, отраженными в кадровой стратегии, были управление изменениями, мотивация и руководство, управление знанием и ресурсами. На основе этих способностей были разработаны действия в области ЧР, направленные на поддержание деловой стратегии и связанные с управлением изменениями, лидерством и обучением, повышением степени эффективности, приверженности сотрудников и гибкого обеспечения трудовыми ресурсами.

## Структура

Генеральный директор компании *ABC Distribution* сказал следующее:

«Я не вижу никакого различия между стратегией в области ЧР и деловой стратегией организации, потому что мы выбираем то направление развития, которое отражает направление развития бизнеса».

По мнению генерального директора компании *Megastores*:

«Нельзя полностью максимизировать деловые возможности, пока у вас не построена правильная управленческая структура».

## Командная работа

В компании *Pilkington Optronics* началом работы по построению команды было устранение традиционной иерархической структуры за последние два-три года. Теперь в производстве и конструировании не существует более трех уровней между членами команды и директором. В 80% конструкторских команд существует только два уровня управления – руководитель команды и главный конструктор. Полагают, что эти изменения значительно повлияли на гибкость и эффективность и намного улучшили координацию производственных и инженерных процессов.

В компании *Motorola* стратегия развития командной работы составляет важную часть стратегии в области ЧР. По мнению директора службы УЧР, развитие и обучение команд вносит важный вклад службы УЧР в бизнес. Начальное обучение акцентирует внимание на концепции полного удовлетворения потребителей, как внутренних, так и внешних. Участников просят обсудить проекты, над которыми они работают, и при наличии проблем поощряют к привлечению в команду новых людей для совместной работы над проблемными проектами. Когда люди собираются вместе, они определяют, какие дополнительные умения и навыки им нужны, а также участвуют в тренингах по развитию и построению команды.

## Эффективность

Стратегия эффективности базируется на анализе ключевых факторов успеха и достигнутых на их основе уровнях эффективности. В ходе ее формирования согласовываются необходимые шаги по

улучшению эффективности путем обучения, реорганизации, развития процессов управления эффективностью, некоторых форм реинжиниринга бизнес-процессов или просто «исключения затрат из бизнеса». В компании *Homebase*, как отмечал Эванс (*Evans*, 1998), интегрированное управление эффективностью было основной составляющей стратегии в области ЧР.

Вот как, со слов генерального директора, работает стратегия сокращения затрат в одном из ключевых подразделений компании *ABC Distribution*:

«Мы знаем, что в последующие три года мы должны сократить затраты на 10 млн ф. ст. Поэтому наш директор по персоналу вместе с руководителем конкретного подразделения пытается определить области, на которых нужно сконцентрироваться. Они могут включать повышение производительности или изменение трудовой практики, обеспечение бесперебойной работы складов с четкой проводкой платежей или даже отказ от перерывов на чай. Стратегия сроком на три года согласовывается, намечаются показатели и затем все приступают к работе».

Подход компании *Loamshire Council* был описан директором по персоналу следующим образом:

«У нас внедрена общая стратегия управления и измерения эффективности с разработанной на ее основе системой аттестации, которая достаточно хорошо работала... Мы потратили много времени, чтобы объяснить людям, что система аттестации направлена на развитие не только их компетентности, но и способности организации к достижению желаемых результатов».

Стратегия повышения уровня эффективности в компании *Megastores* включает использование системы управления эффективностью, которая была внедрена, как объяснил директор по персоналу, «потому что у нас не было другого механизма, посредством которого мы могли бы управлять бизнесом через людей». Далее он сказал: «Линейные менеджеры полностью владеют данным инструментом. Это не система кадровой службы, это система линейных руководителей для управления бизнесом».

Директор по персоналу компании *Megastores* также прокомментировал вопрос стратегии повышения эффективности:

«Мы начали с понимания разницы между удовлетворительной и неудовлетворительной эффективностью организации, которая вы-

разилась в модели компетентности... Путем развития этой модели мы обучили всех наших линейных менеджеров более широкому подходу к управлению людьми. Ключевой вопрос нашей стратегии в области ЧР: “Как практически мы добьемся того, чтобы люди производили то, что нужно бизнесу?”».

Процесс повышения уровня эффективности может означать, по мнению директора по маркетингу компании *Pilkington Optronics*, следующее:

«Вложение многих усилий для обеспечения желаемого уровня эффективности во всем, что мы делаем, подкрепляя это финансовой и коммерческой стабильностью».

Компания *Pilkington Optronics* стала одним из самых распространенных британских примеров успешного повышения эффективности посредством реинжиниринга бизнес-процессов. Весь процесс состоял из функционального анализа, который, по мнению директора по персоналу, был проведен, как показано на рис. 6.1. Этот процесс можно охарактеризовать как реинжиниринг бизнес-процессов с учетом людей.

Директор по персоналу компании *Welland Water* считает, что:

«Повышение эффективности лежит не столько в области проработки “жестких” вопросов, сколько в области создания среды, в которой люди воспримут изменения и будут сотрудничать при разных методах работы. Я полагаю, что наш партнерский подход действительно создает такую среду, в которой мы можем успешно управлять изменениями и который поощряет людей принять на себя ответственность и приобрести новые умения и навыки».

Большинство исследуемых организаций внедрило процессы управления эффективностью, в которых акцент был сделан на повышении уровня эффективности и развитии кадров, а не на вознаграждении. Так, компания *Midlands Manufacturing* в процессе управления использует новые приоритеты вовлеченности, командной работы и саморазвития наряду с более традиционными методами.

## **Качество и забота о потребителе**

Качество, которое, по сути, означает удовлетворенность потребителей, повсеместно признано сегодня как ключ к достижению конкурентного преимущества. Инновация и сокращение затрат также

Методология анализа занятости  
для удовлетворения потребностей компании

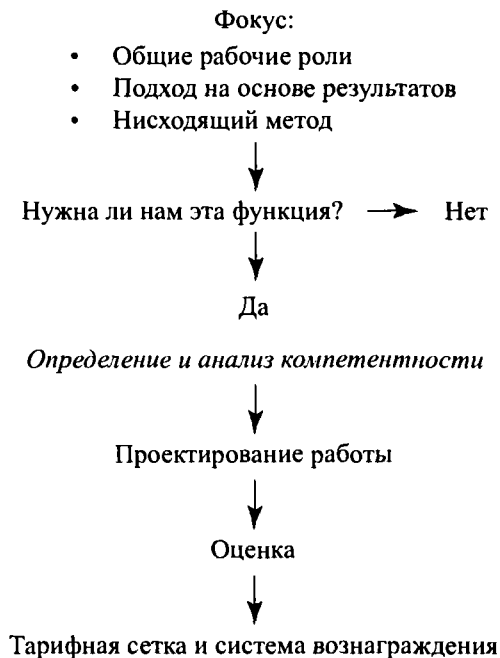


Рис. 6.1.

Процесс функционального анализа в компании *Pilkington Optronics*

важны, но они бесполезны, если в конечном итоге потребители не будут покупать товар, так как он не отвечает их требованиям. Качество достигается посредством людей, и в соответствии с базовым принципом УЧР инвестиции в людей являются неотъемлемым условием для достижения высоких стандартов качества.

Стратегия всеобщего качества является подлинной стратегией УЧР в том смысле, что ответственность за ее разработку и осуществление лежит на руководителях. Поэтому она должна быть встроена в их деловую стратегию, как это, например, происходит в компаниях *Pilkington Optronics* и *Motorola*.

Главный исполнительный директор компании *Loamshire Council* сказал:

«У нас внедрена система аттестации и этой проблеме, наиболее важной для нас, должно быть уделено особое внимание, так как ее составной частью является вклад индивидуальных работников в соблюдение стандартов обслуживания потребителей».

Директор по ЧР компании *Motorola* называет свою компанию «ориентированной на качество», и в *National Westminster Bank* фокус сделан в основном на обслуживании – удовлетворении потребностей клиентов в более совершенных формах банковского обслуживания.

В компании *Pilkington Optronics* директор по персоналу заявил, что в выполнении своей цели достижения эффективности мирового класса кадровая стратегия должна помогать в обеспечении использования наилучшей практики. Важный аспект этой стратегии – «обучать каждого повышать качество работы, показать людям, что, если делать все правильно с первого раза, можно сэкономить много рабочего времени».

## Достижение интеграции

Процесс интегрирования деловой и кадровой стратегий многими учеными рассматривается как основная отличительная черта стратегического УЧР. Некоторые комментаторы, например Стори (*Storey*, 1993), выразили сомнение по поводу степени реализации такой интеграции на основании того, что интеграция не является вопросом, когда не оформлены корпоративные стратегии. Это было так во всех восьми организациях, в которых проводилось исследование Армстронга и Лонга. Во всех организациях, кроме двух, стратегии в области ЧР, понимаемые в терминах Уокера (*Walker*, 1992), были полностью интегрированы; в оставшихся случаях стратегии были согласованы.

Как отметил генеральный директор компании *ABC Distribution*:

«Наша стратегия в области ЧР должна отвечать нашей деловой стратегии... Задача для ЧР – оценить все области, которые они включают, и убедиться, что они интегрируются с общим планом».



Однако он признал, что:

«Одной из проблем, которая возникла в компании несколько лет назад, было то, что стратегия в области ЧР рассматривалась как что-то совершенно отдельное от корпоративной стратегии. Поэтому за последние несколько лет мы попытались объединить их в единую стратегию».

Директор по персоналу компании *ABC Distribution* отметил, что:

«К разработке стратегий в области ЧР должны более широко привлекаться люди, ответственные за ведение бизнеса. Без этого мы не сможем последовательно проработать все проблемы, которые нам надо проработать».

Однако финансовый директор с оптимизмом отметил, что:

«В плане улучшения эффективности кадровая и деловая стратегии очень тесно связаны. Производительность – это основная область бизнеса, и значение ЧР для ее повышения очень важно».

Еще один позитивный комментарий со стороны финансового директора (компания *Bookworld*) был следующим:

«Я все больше склоняюсь к признанию того, что проблемы ЧР проявляются почти во всем, что мы делаем... Все, что происходит в компании, имеет отношение к людям и, следовательно, практически ЧР вовлечены во все процессы».

Это были не единственные позитивные высказывания финансового директора. Армстронг и Лонг обнаружили, что все без исключения финансовые директора компаний полностью осознавали значение ЧР для их организации, хотя и были озабочены финансовой эффективностью и бюджетами.

В *Loamshire Council* подход к интеграции, как описано директором по персоналу, заключался в том, что высшую управленческую команду собрали вместе и спросили: «Каковы реальные стратегии, которые помогут организации и ее деятельности?» Директор по планированию компании *Authority* прокомментировал важную интегрирующую роль директора по персоналу следующим образом:

«Раньше директор по персоналу не был членом высшей управленческой команды, и я привык к культуре, где рекомендации специ-

алиста по персоналу не были реально частью стратегического направления. Любые споры, возникающие на корпоративном уровне, быстро улаживались, они не велись кем-то, как наш директор по персоналу. Она теперь наравне со всеми нами по статусу и вкладу, а также рассматривает вопросы под углом человеческих ресурсов».

В ответ на вопрос, насколько хорошо интегрированы корпоративная и кадровая стратегии, директор технического обслуживания компании *Authority* сказал:

«Отвечая кратко на этот вопрос, можно сказать, что они неразрывно связаны... Невозможно делать что-то, не проработав вопросы, связанные с человеческим фактором, и в основном это вопросы повышения эффективности работы команд и отдельных работников».

Подход компании *Megastores* был описан директором магазинов следующим образом:

«Все начинается с операционного плана, который одновременно руководствуется и влияет на бизнес-план. Мы можем справиться только с определенным уровнем изменений, а часто даже отличные идеи и стратегии не идут дальше разговоров. Поэтому мы подписываемся только под тем планом, который в состоянии осуществить. Мы сами определяем уровень изменений, которым можем управлять, и подсчитываем, каким количеством времени располагают магазины для реализации намеченного. Все результаты учитываются в процессе планирования, чтобы сделать его более реалистичным. Стратегия в области ЧР не просто связана с этим процессом, она с ним полностью совмещена».

В компании *Pilkington Optronics* интеграция не представляет проблемы. Как пояснил директор по маркетингу:

«Мы не считаем, что в нашей компании есть отдельная стратегия в области ЧР. Мы видим ее как один из аспектов общей деловой стратегии. Наблюдая за тем, что происходит в нашей компании, трудно выделить особое направление деятельности, которое называлось бы “стратегия ЧР”, настолько она неотделима от всего происходящего... Стратегия ЧР является эффективной и неотъемлемой частью нашего общего видения».

В качестве примера он привел ситуацию с техническим директором, который разрабатывает карты технического маршрута и кад-

ровой службы, которая одновременно работает с руководством технического отдела, планируя процесс привлечения и развития нужных людей с нужной квалификацией. Свою роль в развитии ЧР он видит в объяснении характера умений и навыков, требуемых в его подразделении, включая административное управление, управление программами и навыки продаж и маркетинга: «Только понимая это, мы можем подготовить себя к будущему».

Миссия компании *Midlands Manufacturing*, которая отражает стремление «стать международно признанной компанией отличного обслуживания потребителей», является темой, объединяющей все аспекты стратегии, включая кадровые стратегии. Генеральный директор компании заявил следующее:

«За последние несколько лет наши стратегии и вспомогательные процессы были настолько открыто пронизаны вопросами участия людей в нашем бизнесе, что, возможно, большая часть наших сотрудников воспринимает их как кадровые стратегии, которые явно или скрыто руководят рабочими процессами на самом передовом крае управленческой мысли... Культура нашей компании требует от каждого участника формулирования стратегий учета кадровых последствий и гарантирования занятости при всех планируемых действиях».

Финансовый директор компании *Welland Waters* отметил:

«Человеческие ресурсы – это не проходящий момент, а фундаментальный аспект процесса бизнес-планирования. До и во время заседания совета директоров взаимодействие участников обусловлено необходимостью обсуждения вопросов культуры и управления людьми в нашей компании».

На основании приведенных выше комментариев и некоторых других наблюдений директоров, которые участвовали в исследовании Армстронга и Лонга, можно сделать вывод, что интеграция, скорее всего, достигается при следующих условиях:

- наличие хорошо оформленных корпоративных или деловых стратегий, функционирующих в контексте четко прописанной миссии;
- наличие мощной движущей силы в виде приверженности определенным ценностям и общей стратегии изменений;

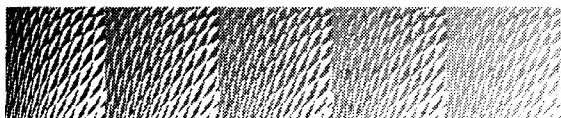
- первые руководители компании признают тот вклад, который люди вносят в создание дополнительной ценности и достижение конкурентного преимущества, и гарантируют, что кадровые вопросы полностью учитываются *одновременно с разработкой деловых или корпоративных стратегий*;
- остальные члены высшей управленческой команды в основном разделяют взгляды первых руководителей по вопросу создания дополнительной ценности через параллельное решение кадровых и корпоративных/деловых проблем;
- директор службы УЧР способен наряду с разработкой кадровых стратегий внести весомый вклад в формулирование корпоративной/деловой стратегии;
- мнение директора службы УЧР учитывается и ценится.



## Заключение

Ниже приведены обобщенные характеристики стратегического УЧР, применяемого в практике вышеупомянутых исследуемых компаний:

- Наличие четко прописанных и целенаправленных корпоративных или деловых стратегий.
- Стратегии в области ЧР в большинстве случаев полностью интегрированы и разделяемы всеми членами высшей управленческой команды.
- Стратегии в области ЧР направлены на развитие организации и ее членов.
- Большинство организаций проявляют унитаристский подход (т.е. верят в общие интересы менеджмента и сотрудников) и пытаются развивать культуру приверженности. Однако во многих случаях с большим трудом удается на партнерской основе вовлечь профсоюзы в стратегии изменений.
- Стратегии в области ЧР соотносятся с ключевыми факторами успеха организации и тем влиянием, которое высококвалифицированные и приверженные человеческие ресурсы могут оказать на достижение ожидаемых организационных результатов.



# Стратегический вклад УЧР в успех организации

Многие авторы (*Arthur, 1990, 1992, 1994; Becker et al, 1997; Chadwick and Cappelli, 1998; Delaney and Huselid, 1996; Delery and Doty, 1996; Guest and Hoque, 1994; Huselid, 1995; Huselid and Becker, 1996; Huselid et al, 1997; Ichniowski et al, 1997; Koch and McGrath, 1996; MacDuffie, 1995; Patterson et al, 1997; Youndt et al, 1996*) провели исследования, которые продемонстрировали возможность УЧР на практике повысить эффективность компании. Самые распространенные способы повышения эффективности включали:

- заключение позитивного психологического контракта;
- повышение степени мотивации и приверженности персонала;
- повышение квалификации персонала и расширение базы умений и навыков;
- делегирование сотрудникам большей ответственности, с тем чтобы они могли полнее использовать свои умения и навыки;
- составление плана карьерного развития и определение требований к уровню компетентности;
- внедрение процессов управления эффективностью и непрерывным развитием;

- использование систем управления вознаграждением для информирования сотрудников о том, что организация считает наиболее важным и за что она готова предоставлять финансовые и нефинансовые вознаграждения;
- разработку стратегий трудовых отношений, которые гарантируют сотрудникам право голоса.

Человеческие ресурсы могут способствовать достижению конкурентного преимущества, созданию дополнительной ценности организации и внесению предложений по внедрению системы всеобщего качества, как описано ниже. В конце главы в обобщенном виде представлены основные результаты исследования влияния УЧР на эффективность компании.



## Вклад в создание дополнительной ценности

На бухгалтерском языке дополнительная ценность – это разница между доходом, который компания получает от продажи товара (выход), и затратами на сырье и другие исходные материалы и услуги (вход). В общепринятом понимании дополнительная ценность связана с развитием и использованием любых ресурсов таким способом, чтобы гарантированно получить существенную и устойчивую повышенную прибыль на вложенные инвестиции. Дополнительная ценность часто означает создание большего из меньшего, а достаточно популярный индекс общей организационной эффективности определяется соотношением дополнительной ценности и трудовых затрат.

Дополнительная ценность создается людьми. Эти люди представляют различные уровни организации – формируют видение, определяют ценности и миссию, устанавливают цели, разрабатывают стратегические планы и реализуют эти планы в соответствии с заложенными ценностями. Дополнительную ценность можно повысить за счет привлечения и развития людей требуемой квалификации, эффективных методов мотивации и управления, высокой степени приверженности сотрудников организаци-

онным ценностям, построения и поддержания стабильных трудовых отношений, а также за счет формирования адекватной организационной структуры и эффективного использования ЧР в рамках этой структуры.

Служба УЧР вносит свой вклад в создание дополнительной ценности, обеспечивая организацию трудовыми ресурсами с требуемым уровнем компетентности и мотивации и способствуя созданию той культуры и среды, которые стимулируют качественную работу. Подход к ЧР на основе дополнительной ценности направлен на повышение уровня мотивации, приверженности и квалификации сотрудников, а также на результативность их работы и трудового участия. Он может быть нацелен на получение оптимального соотношения цены и качества при инвестициях в такие области ЧР, как обучение, вознаграждение и льготы.

## *Получение дополнительной ценности*

Существуют четыре способа, которыми может воспользоваться служба УЧР, чтобы в полном объеме реализовать свою возможность создания дополнительной ценности:

1. Поддержка изменений и иницирование стратегий и программ для повышения качества, развития культуры, ориентированной на клиента, и повышения эффективности работы, а также активное участие в реализации этих инициатив.
2. Конкретное участие в работе по планированию ЧР, обеспечению ресурсами, обучению и развитию персонала, управлению эффективностью, вознаграждением и трудовыми отношениями.
3. Поскольку любая инициатива в таких областях, как обучение и развитие ЧР, рассматривается как инвестиция, необходимо обеспечить соответствующий доход от этих инвестиций, увеличивающий дополнительную ценность.
4. Оказание эффективных по затратам услуг кадровой службы, т.е. обеспечивающих оптимальное соотношение цены и качества.



## Вклад в создание конкурентного преимущества

Концепция устойчивого конкурентного преимущества, сформулированная Портером (*Porter, 1985*), означает, что компании создают ценность для своих потребителей, выбирая рынки, на которых они отличаются от конкурентов и становятся для них «убегающей мишенью» благодаря непрерывному совершенствованию рыночной позиции.

Согласно Портеру, все три наиболее важных фактора – инновация, качество и лидерство в издержках – зависят от качества человеческих ресурсов организации. Способность создавать и удерживать конкурентное преимущество – жизненно важный фактор роста и процветания бизнеса.

Уникальные таланты сотрудников, включая повышенную результативность, работоспособность, гибкость, способность к инновациям и обслуживанию персональных потребителей на высоком уровне, составляют решающий компонент в развитии конкурентной позиции организации. Кроме того, люди играют главную роль в управлении ключевыми межфункциональными и внешними отношениями. Можно утверждать, что одна из очевидных выгод конкурентного преимущества, основанного на эффективном управлении людьми, состоит в его невоспроизводимости. Организационные стратегии, политика и практика в области ЧР формируют уникальную комбинацию процессов, процедур, личностей, стилей, способностей и организационной культуры. Одной из ключевых предпосылок к созданию конкурентного преимущества является способность создавать продукцию, отличную от продукции конкурентов, например, за счет использования лучших, чем у конкурентов, людей, проявления заботы о приумножении интеллектуального капитала, которым обладает компания, и функционирования по принципу «обучающейся организации».

### *Достижение конкурентного преимущества*

Конкурентное преимущество достигается путем развития у сотрудников ключевых навыков посредством оказания традиционных услуг (найма, вознаграждения, развития карьеры, обучения) и по-



средством эффективного решения задач макроуровня, таких, как корпоративная культура, развитие руководящих кадров и организационной структуры.



## Влияние УЧР на эффективность организации

Результаты ключевых исследовательских проектов по УЧР и организационной эффективности приведены ниже в обобщенном виде.

### *Артур*

Артур (*Arthur*, 1990, 1992, 1994) собрал информацию о 30 американских сталелитейных заводах. Он изучал влияние на эффективность труда и уровень брака стратегии контроля и стратегии приверженности. Согласно Артуру, реализация стратегии контроля приводит к таким сопутствующим результатам, как вынужденное подчинение работников правилам и выполнению процедур, слабая вовлеченность, недостаточное обучение, низкий уровень заработной платы и высокая доля работников, получающих бонусы в конце года или другие виды стимулирования.

Сравнивая заводы со стратегией высокой степени приверженности с теми, где применялась стратегия низкой степени приверженности, Артур обнаружил, что первые имели значительно более высокий уровень и производительности и качества. Средний уровень текучести кадров на заводах с высокой степенью приверженности был практически вдвое меньше, чем на заводах с низкой степенью приверженности.

Артур пытался определить зависимость эффективности работы от степени соответствия кадровой и деловой стратегий. Он рассматривал соответствие как результат комбинации низкокзатратной деловой стратегии с ориентированной на контроль кадровой стратегией, а также комбинации деловой стратегии дифференциации с кадровой стратегией приверженности. Результаты оказались статистически несущественными, однако Артур действительно обнаружил, что заводы, практикующие стратегию дифференциации и со-

ответствие, были на 25% производительнее, чем те, у которых не наблюдалось соответствия. Таким образом, была поддержана ситуационная гипотеза.

## *Хьюслид*

Хьюслид (*Huselid*, 1995) провел исследование влияния практики УЧР на эффективность компании методом анализа результатов опроса сотрудников 968 американских компаний. В общем он обнаружил, что при увеличении компаниями эффективности методов работы происходило значительное снижение текучести кадров и существенное увеличение производительности и прибыли. Автор проверял следующие три гипотезы причинной обусловленности сокращения текучести кадров и увеличения производительности труда и корпоративной финансовой эффективности:

- использование высокоэффективных методов работы;
- развитие высокоэффективных методов работы на основе принципа дополненности и синергии;
- согласование организационной системы высокоэффективной работы с конкурентной стратегией.

Ниже приведены 13 вопросов, которые автор задавал представителям компаний:

1. Какая доля работников включена в формальную информационную программу?
2. Какая доля от общего числа работ официально анализировалась?
3. Какая доля вакансий за последние несколько лет была заполнена изнутри?
4. Какая доля работников регулярно опрашивается?
5. Какая доля работников участвует в таких программах, как «качество рабочей жизни», «кружки качества» и/или «команды сотрудничества с профсоюзами»?
6. Какая доля работников участвует в организационных программах стимулирования или участия в прибыли и/или доходах?
7. Сколько часов обучался в среднем среднестатистический сотрудник за последний год?

8. Какая доля работников пользуется официальными дисциплинарными процедурами и/или системой урегулирования жалоб?
9. Какая доля работников сдавала тест на соответствие должности перед наймом?
10. Какая доля работников проходила аттестационные интервью для определения их компетентности?
11. Какая доля работников получает официальную оценку их работы?
12. Какие из следующих правил продвижения по службе используются наиболее часто: а) исключительно оценка по достижениям или заслугам; б) выслуга лет среди сотрудников, соответствующих минимальным требованиям оценки по достижениям; в) выслуга лет.
13. Сколько квалифицированных кандидатов приходится в среднем на каждую из пяти наиболее часто заполняемых вакансий?

Зависимыми переменными являлись средний годовой уровень текучести кадров, доля продаж в расчете на сотрудника и финансовая эффективность компании, измеряемая экономической прибылью (чистый доход на акционера) и бухгалтерской прибылью (величина прибыли, содержащаяся в финансовой отчетности).

На основании опроса были сделаны следующие выводы:

- текучесть кадров определяется квалификацией сотрудников и организационной структурой, при этом мотивация имеет незначительный эффект;
- производительность обусловлена мотивацией сотрудников;
- финансовые результаты определяются квалификацией сотрудников, мотивацией и организационной структурой;
- уменьшение стандартного отклонения при использовании каждого вида практики ЧР на один пункт снижает текучесть кадров на 1,3%;
- увеличение стандартного отклонения при использовании практики ЧР на один пункт увеличивает объем продаж в среднем на 27 044 долл. в расчете на сотрудника;

- увеличение стандартного отклонения при использовании практики ЧР на один пункт приводит к увеличению прибыли на 18 641 долл. в расчете на сотрудника.

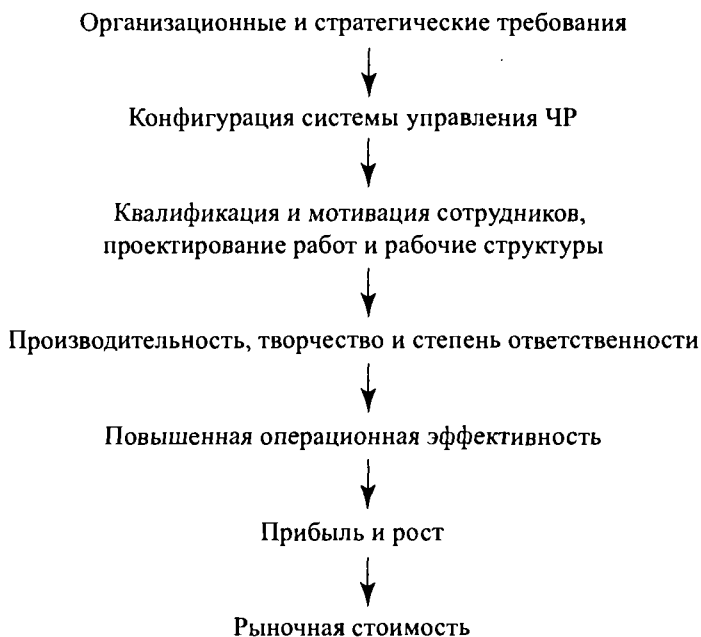
По словам Хьюслида, влияние высокоэффективных методов работы на корпоративную финансовую эффективность «частично обусловлено ее влиянием на текучесть кадров и производительность труда».

Однако его исследование не обнаружило убедительных свидетельств того, что внутреннее или внешнее соответствие увеличивает эффективность фирмы, поэтому автор пришел к выводу, что простое принятие высокоэффективной рабочей практики более важно, чем усилия по внутренней согласованности с конкурентной стратегией фирмы. Однако он убежден в том, что «теоретические аргументы в пользу внутреннего и внешнего соответствия остаются непоколебимыми».

## *Беккер, Хьюслид, Пикус и Спратт*

Беккер, Хьюслид, Пикус и Спратт (*Becker, Huselid, Pickus and Spratt, 1997*) обобщили результаты нескольких самостоятельных или ассоциированных исследовательских проектов по изучению зависимости между УЧР и эффективностью компании. Исследования были сосредоточены на изучении стратегического влияния на доход акционеров высокоэффективных рабочих систем (*HPWS*), описанных в главе 4. Модель этих отношений показана на рис. 7.1.

Хьюслид и Беккер (*Huselid and Becker, 1996*) разработали индекс систем УЧР, отражающий степень внедрения высокоэффективных рабочих систем в 740 компаниях. Они обнаружили, что компании с более высоким индексом, при прочих равных условиях, демонстрировали экономически и статистически значимые уровни организационной эффективности. Далее они подсчитали, что значительные изменения в качестве этих рабочих систем связаны с изменениями в рыночной стоимости компаний с 15 тыс. до 60 тыс. долл. в расчете на сотрудника. Они предположили, что тщательно разработанная и используемая система УЧР представляет значительный экономический актив организации, хотя исследование и не выяви-



**Рис. 7.1.**

Модель зависимости ЧР и дохода акционеров

(Источник: *Becker et al*, 1997.)

ло точно, *каким образом* такая система создает ценность. Беккер и соавторы (*Becker et al*, 1997), тем не менее, отметили следующее:

«Системы УЧР оказывают систематическое влияние на прибыль только тогда, когда они встроены в управленческую инфраструктуру и помогают компании достичь важных результатов, таких, как сокращение сроков разработки новой продукции, улучшение обслуживания потребителей, сокращение текучести кадров среди высококвалифицированных сотрудников и т.д.».

## *Паттерсон, Уэст, Лоутом и Никкелл*

Исследование, проведенное Институтом психологии труда Шеффилдского университета от имени *Institute of Personnel Development (IPD)* (*Patterson et al*, 1997), показало, какие факторы наиболее силь-

но влияют на эффективность организации. Исследование фокусировалось на изучении влияния установок сотрудников, культуры организации, практики УЧР и другой управленческой деятельности на эффективность. Степень влияния каждого из вышеперечисленных факторов измерялась в показателях производительности и прибыли в расчете на сотрудника.

Переменные УЧР, используемые в исследовании, показаны в табл. 7.1. Они в общем отражают подходы, типичные для высокоэффективной практики. Эффективность компании измерялась в показателях производительности труда относительно среднеотраслевой величины и прибылью в расчете на сотрудника.

Результаты выражались в процентных изменениях эффективности, относимых за счет определенного фактора:

- Удовлетворение работой объясняло 5%-ную разницу между компаниями по показателю прибыльности и 16%-ную разницу в производительности.
- Организационная культура объясняла 10%-ную разницу в прибыльности и 29%-ную разницу в производительности.
- Практика УЧР объясняла 19%-ную разницу в прибыльности и 18%-ную разницу в производительности.

Этот анализ показал прямую зависимость между установками сотрудников, организационной культурой, практикой УЧР и эффективностью компании. Особенно убедительно эта зависимость проявляется между эффективностью и практикой УЧР.

Анализ связей между управленческой практикой и эффективностью выявил, что влияние на эффективность было намного ниже – от 1 до 3% в отношении стратегии, технологии и качества, 6% от взаимосвязей НИОКР и производительности и 8% от взаимосвязей НИОКР и прибыльности. При этом цифры были статистически несущественны.

Как показывает отчет об исследовании:

«В общем эти результаты указывают на важность практики управления людьми при прогнозировании эффективности организации. Результаты предполагают, что если менеджеры стремятся повлиять на эффективность своих компаний, наиболее важной областью является управление людьми».

Таблица 7.1  
Переменные УЧР

<b>Составляющие системы УЧР</b>	<b>Критерии оценки</b>
Отбор и найм	Технологичность процессов (например, использование психометрических тестов, четких критериев отбора)
Интеграция новых сотрудников	Технологичность процессов управления и оценки программ по интеграции новых сотрудников
Обучение	Уровень и объем обучения
Оценка	Согласованность и уровень системы оценки
Гибкость умений и навыков	Гибкость умений и навыков работников
Разнообразие работы	Разнообразие работы на низшем организационном уровне (например, ротация работ)
Ответственность за работу	Ответственность за выполнение различных заданий и решение проблем на рабочих местах низшего организационного уровня
Командная работа	Использование формальных команд
Коммуникация	Регулярность и объем коммуникаций с работниками (например, бюллетени, групповые брифинги, собрания высших руководителей и сотрудников низшего звена)
Команды по повышению качества	Использование команд по повышению качества
Гармонизация	Степень гармонизации команд и условий работы
Сравнительная система оплаты	Степень, до которой базовая оплата выше или ниже, чем у конкурентов
Стимулирующие компенсационные системы	Использование индивидуальной или групповой компенсационной системы (например, оплата по заслугам)

Выводы, полученные *IPD* в этом исследовании, заключались в том, что приверженность сотрудников и позитивный психологический контракт являются решающими факторами улучшения эффективности организации. Два вида практики ЧР были определены как особенно важные: во-первых, привлечение и развитие необходимых умений и навыков (включая отбор, интеграцию сотрудников в коллектив и их оценка) и, во-вторых, проектирование работ (включая гибкость умений и навыков, ответственность за работу, разнообразие и использование формальных команд).



# Стратегическая роль службы УЧР



## Философия

В фармацевтической компании *CIBA* управление ЧР ориентировано на потребности организации и руководствуется следующей философией, изложенной Мортонем (*Morton, 1999*):

- повышение качества зависит от качеств ЧР на всех организационных уровнях;
- сохранение ЧР важно для поддержания роста компании;
- баланс повышения уровня мотивации и сокращения затрат требует четко продуманной стратегии вознаграждения, которая оказывает максимальный эффект с сохранением контроля затрат;
- новая технология УЧР может использоваться для внедрения эффективных процессов организации труда и контроля затрат;
- специалисты службы УЧР становятся скорее экспертами в команде внутренних консультантов, чем членами традиционной иерархической организации.



## Новые задачи для УЧР

Согласно Ульриху (*Ulrich, 1998*), «служба УЧР должна оцениваться не по действиям, а по своим достижениям, по результатам, которые преумножают организационную ценность для потребителей, инве-

стором и сотрудников». Автор полагает, что для повышения качества работы служба УЧР должна:

- стать партнером менеджеров высшего и линейного уровня в процессе реализации стратегии, помогая улучшить процесс планирования от этапа заседаний совета директоров до этапа сбыта товара;
- стать экспертом по методам организации и выполнения работ, достижения административной эффективности с неизменным сокращением затрат на фоне сохранения уровня качества;
- поддерживать и защищать интересы сотрудников, активно представляя их проблемы на рассмотрение высшему руководству и одновременно работая над повышением уровня вовлеченности и приверженности сотрудников организации и их способности достигать результатов;
- стать проводником непрерывных изменений, формируя особый процесс и культуру, в которых сможет развиваться организационная способность к изменениям;
- пропагандировать важность гибкого, ориентированного на людей подхода к решению различных вопросов;
- определить конечные цели службы УЧР и нести ответственность за их выполнение;
- инвестировать в инновативные виды практики ЧР.



## Специалисты службы УЧР как стратегические партнеры

Для того чтобы стать полноправным партнером высшего руководства, специалист службы УЧР, по мнению Ульриха (*Ulrich, 1998*), должен:

«Инициировать и возглавлять дискуссии по организационным вопросам для реализации стратегии. Служба УЧР должна хорошо представлять свою работу и устанавливать четкие приоритеты. Перед сотрудниками службы УЧР могут одновременно стоять несколько разных инициатив, например, оплата по результатам, формирование общей команды и тренинги на основе методики обучения

действием. Однако чтобы действительно быть ориентированной на результаты деятельности организации, службе УЧР необходимо объединить усилия с линейными менеджерами для систематической оценки влияния и значения каждой такой инициативы. Можно начать с ответов на возможные следующие вопросы: какие инициативы действительно согласуются с нашей стратегией; каким из них нужно уделить немедленное внимание, а какие могут подождать; короче говоря, какие инициативы действительно связаны с достижением организационных результатов?»

Необходимо получить ответы на шесть вопросов:

1. *Общая ментальная парадигма.* Насколько адекватна культура нашей компания нашим целям?
2. *Уровень компетентности.* В каком объеме наша компания имеет необходимые знания, умения и навыки?
3. *Последствия.* В какой степени наша компания обладает подходящими критериями оценки, методами вознаграждения и стимулирования?
4. *Управление.* Насколько правильно выстроены структура, системы коммуникации и политика в нашей компании?
5. *Способность к изменениям.* В какой степени наша компания обладает способностью улучшать рабочие процессы, изменяться и обучаться?
6. *Руководство.* Обладает ли компания необходимыми лидерами для достижения своих целей?



## Служба УЧР

### как деловой партнер

Мортон (Morton, 1999) определил четыре роли службы УЧР как делового партнера:

1. *Стратегический партнер* – управление стратегическими человеческими ресурсами, согласование кадровой и деловой стратегий.
2. *Проводник перемен* – управление трансформацией и изменениями, создание обновленной организации.

3. *Административный эксперт* – управление инфраструктурой компании, реинжиниринг организационных процессов.
4. *Защитник сотрудников* – управление вкладом сотрудников, повышение уровней их приверженности и способностей.

Ключевые роли УЧР как стратега, делового партнера, инноватора и менеджера изменений обсуждаются более подробно ниже.

## Ключевые роли

### *Роль стратега*

Как стратеги специалисты службы УЧР занимаются важными долгосрочными вопросами, касающимися управления и развития людей и трудовых отношений. Они руководствуются бизнес-планами организации и одновременно участвуют в их создании. Это проявляется в работе с первыми руководителями организации при обсуждении важности человеческого фактора для стратегии. Стратеги службы УЧР убеждают руководителей в необходимости составлять такие планы, которые оптимально с точки зрения ключевых компетентностей используют человеческие ресурсы организации. По мнению Хендри и Петтигрю (*Hendry and Pettigrew, 1986*), стратеги убеждены в том, что люди являются стратегическими ресурсами для достижения конкурентного преимущества.

Описанный выше стратегический подход к управлению людьми означает, что стратеги в области ЧР пытаются достичь стратегической интеграции и соответствия. Вертикальная интеграция или соответствие имеют место, когда стратегии в области ЧР связаны с деловой стратегией и поддерживают ее. Горизонтальная интеграция или соответствие достигаются при составлении и использовании целостного набора, или «связки», взаимообусловленных и взаимоукрепляющих стратегий в области ЧР.

## *Роль делового партнера*

Как деловые партнеры специалисты службы УЧР разделяют ответственность со своими коллегами – линейными менеджерами – за успех всей компании. По определению Тайсона (*Tyson, 1985*), специалисты службы УЧР работают в тесном контакте с высшим руководством и направляют свои усилия на обслуживание долгосрочной стратегической цели, а также развитие способности выявления деловых возможностей и умения видеть роль службы УЧР в достижении целей компании.

Специалисты службы УЧР в роли деловых партнеров должны иметь представление как о деловых стратегиях, так и о возможностях и угрозах для организации. Они способны проанализировать сильные и слабые стороны организации, продиагностировать факторы, влияющие на ее развитие (*PESTLE*-анализ), и спрогнозировать их последствия. Они располагают информацией о ключевых факторах успеха, создающих конкурентное преимущество, и в состоянии смоделировать убедительный деловой сценарий, демонстрирующий возможность создания дополнительной ценности с помощью инновации.

Однако даже в качестве делового партнера от службы УЧР ждут эффективного выполнения традиционных административных функций.

## *Роль инноватора*

Стратегический подход к УЧР означает, что специалисты кадровой службы должны стремиться к инновации – внедрению новых процессов и процедур, которые, по их мнению, будут повышать эффективность компании.

Необходимость инновации должна устанавливаться в ходе анализа и диагностики, которые выявляют потребности организации и определяют ключевые вопросы. Подход «бенчмаркинг» может служить для определения «наилучшей практики», используемой другими организациями. Однако в интересах достижения «наилучшего соответствия» инновации должны отвечать конкретным потребностям организации, которые, скорее всего, будут отличаться от потребностей других организаций с внедренной «наилуч-

шей практикой». Следует доказать, что инновация необходима, выгодна и осуществима при данных обстоятельствах и без особых трудностей, связанных с сопротивлением внедрению инновации или необоснованным использованием ресурсов – финансовых или временных.

Опасность, по мнению Марчингтона (*Marchington, 1995*), состоит в том, что специалисты службы УЧР могут, по сути, заниматься «управлением впечатлением», стараясь произвести впечатление на менеджеров высшего звена и коллег посредством пропаганды модных инноваций. Специалисты службы УЧР, которые нацелены на привлечение внимания к себе просто за счет продвижения модной идеи, независимо от ее релевантности или практичности, попадают в ловушку, которую Друкер (*Drucker, 1995*), предвосхищая идеи Марчингтона 40 лет тому назад, описал следующим образом:

«Кадровики постоянно озабочены тем, что неспособны доказать ценность своего вклада в компанию. Поэтому они постоянно заняты поиском новой модной идеи, которая произведет впечатление на их коллег-управленцев».

Как указывает Марчингтон, риск для компании состоит в том, что люди верят в возможность «улучшений одним взмахом волшебной палочки и за счет победы над парой плохих героев по пути». Такое поверхностное понимание означает, что из-за осложнений, возникающих по мере осуществления, например, безразличного или даже враждебного отношения, кадровики будут с большей готовностью разрабатывать элегантные, но, по сути, бесполезные решения. Необходимо учитывать и вовремя устранять такие негативные моменты.

## *Роль менеджера изменений*

Как указывал Пурчелл (*Purcell, 1999*), «нам необходимо быть более чувствительными к процессам организационных изменений и избегать ловушки логического выбора». Джонсон и Шоулз (*Johnson and Scholes, 1993*) в своей классической книге по стратегии предположили, что «организации, которые успешно управ-

ляют изменениями, также успешно интегрировали свою политику в области УЧР со своей стратегией и процессом стратегических изменений».

Стратегии имеют дело с изменениями; неудачи в реализации стратегии обычно связаны с неэффективным управлением изменениями. Специалисты службы УЧР могут сыграть важную роль в разработке и реализации стратегий организационных изменений, как описано в главе 11. При реализации инициатив в области ЧР специалисты должны уделять особое внимание управлению изменениями. Это означает рассмотрение следующих вопросов:

- кого затронут эти изменения;
- какая ответная реакция может возникнуть;
- барьеры реализации (например, сопротивление или безразличное отношение к изменениям) и способы их преодоления;
- требования к ресурсам, необходимым для осуществления изменения (эти ресурсы включают приверженность и квалификацию тех, кто вовлечен в изменения, а также человеческие, временные и финансовые ресурсы);
- имеется ли достойный защитник изменений;
- каким образом люди будут вовлечены в процесс изменений, с учетом перемен в формулировке и содержании политики;
- как информация о цели и масштабе изменений будет донесена до всех заинтересованных сторон;
- какие умения, навыки и нормы поведения потребуются от людей и как они будут развиваться;
- как будет отслеживаться процесс изменений;
- как будет измеряться эффективность изменений;
- какие шаги будут предприняты для оценки влияния изменений.

В табл. 8.1 представлена модель изменений, используемая специалистами службы УЧР в компании GE в США как руководство к осуществлению процесса трансформации. Эта модель основывается на утверждении, что изменения начинаются с вопросов: кто, зачем, что и как?

Таблица 8.1

**Модель изменений**

<b>Ключевые факторы успеха при изменениях</b>	<b>Вопросы для оценки и достижения ключевых факторов успеха в процессе изменений</b>
Руководство изменениями (кто ответственный за изменения?)	<p>Есть ли у нас лидер:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Кто инициатор и защитник изменений?</li> <li>• Кто официально объявляет о приверженности изменениям?</li> <li>• Кто обеспечит необходимыми ресурсами для осуществления изменений?</li> <li>• Кто посвятит этому процессу необходимое личное время и внимание?</li> </ul>
Формирование общей потребности (зачем это делать?)	<p>Понимают ли сотрудники:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Причину изменений?</li> <li>• Почему эти изменения важны?</li> <li>• Как это поможет людям и бизнесу в краткосрочной и долгосрочной перспективах?</li> </ul>
Формирование видения (как это будет выглядеть после того, как мы это сделаем?)	<p>Насколько сотрудники:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• видят результаты изменений в поведенческих терминах (т.е. что люди будут делать по-другому после изменений?);</li> <li>• проявляют энтузиазм по поводу скорейшего достижения результатов изменений;</li> <li>• понимают, каким образом это будет выгодно потребителям и другим заинтересованным сторонам.</li> </ul>
Мобилизация приверженности (кого еще необходимо вовлечь?)	<p>Насколько спонсоры изменений:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• понимают, кто еще должен быть привержен изменениям, чтобы они осуществились;</li> <li>• знают, как создать коалиции в поддержку изменений;</li> <li>• способны добиться поддержки ключевых фигур в организации;</li> <li>• способны выстроить матрицу отношений для проведения изменений.</li> </ul>
Модификация систем и структур (как это будет институционализовано?)	<p>Насколько спонсоры изменений:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• понимают, как связать их с другими системами ЧР, такими, как подбор кадров, обучение, оценка, вознаграждение, структура и система коммуникаций;</li> <li>• признают системные качества изменений.</li> </ul>



## Продолжение таблицы 8.1

Ключевые факторы успеха при изменениях	Вопросы для оценки и достижения ключевых факторов успеха в процессе изменений
Контроль за ходом продвижения процесса (как это будет оцениваться?)	Имеют ли спонсоры изменений: <ul style="list-style-type: none"> <li>• инструменты для измерения успеха;</li> <li>• план контроля за продвижением, сравнения полученных результатов и процессов с желаемыми результатами и процессами.</li> </ul>
Достижение устойчивости изменений (как это начнется и будет продолжаться?)	Имеют ли спонсоры изменений: <ul style="list-style-type: none"> <li>• план первых шагов для запуска процесса изменений;</li> <li>• краткосрочный и долгосрочный план удержания фокуса внимания на изменениях;</li> <li>• план для адаптации изменений со временем.</li> </ul>

(Источник: Ulrich, 1998.)



## Компетентность специалистов службы ЧР

Если сотрудники службы ЧР стремятся функционировать как «стратегические деловые партнеры» (Morton, 1999), они должны обладать тремя основными навыками:

1. *Знание бизнеса:*
  - стратегическая способность;
  - финансовая способность;
  - технологическая способность.
2. *Знание практики в области ЧР:*
  - подбор кадров;
  - развитие;
  - оценка;
  - вознаграждение;
  - организационный дизайн;
  - коммуникации.

3. *Управление изменениями:*

- знание процесса изменений;
- умения и навыки проводников изменений;
- способность осуществлять перемены.

Более подробная карта компетентности представлена в табл. 8.2.

Таблица 8.2

**Карта компетентности**

<b>Стратегическая способность</b>	Стремится участвовать в процессе формулирования стратегии и разработки деловой стратегии	Обладает четким стратегическим видением того, как служба УЧР может поддержать осуществление деловой стратегии	Понимает ключевые факторы успеха для бизнеса и влияние на стратегию в области ЧР	Разрабатывает и реализует интегрированные и целостные стратегии в области ЧР
<b>Осознание организационной культуры</b>	Понимает деловую среду организации и проблемы, связанные с конкуренцией	Понимает виды деятельности и процессы в организации и их влияние на стратегии в области ЧР	Понимает культуру (ценности и нормы) организации как основу для разработки стратегии изменений культуры	Адаптирует стратегии в области ЧР для соответствия требованиям организации и культуры
<b>Организационная эффективность</b>	Понимает ключевые факторы, способствующие повышению организационной эффективности, и действует соответственно	Участствует в планировании программ трансформационных изменений и управления изменениями	Помогает развивать высококвалифицированных, приверженных и гибких работников	Способствует построению команды
<b>Внутренний консалтинг</b>	Анализирует и диагностирует вопросы, связанные с людьми, и предлагает практические решения	Адаптирует стиль вмешательства к потребностям клиентов; действует как катализатор, помощник или эксперт в зависимости от потребности	Использует консультирование для помощи в решении проблем, связанных с людьми	Помогает клиентам решать свои проблемы; передает умения и навыки

Продолжение таблицы 8.2

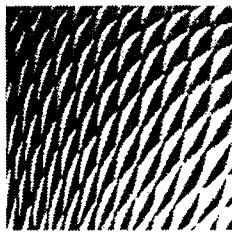
Оказание услуг	Прогнозирует требования и оказывает услуги для их удовлетворения	Быстро и эффективно реагирует на запросы о помощи и рекомендации	Делегирует полномочия линейным менеджерам для принятия решений в сфере ЧР, осуществляя при необходимости руководство	Оказывает эффективные по затратам услуги в каждой области ЧР
Качество	Участствует в процессе внедрения систем всеобщего качества во всей организации	Определяет требования клиента к услугам в сфере ЧР и реагирует на эти требования	Демонстрирует внимание к вопросам всеобщего качества и непрерывного улучшения собственной работы	Продвигает внедрение систем всеобщего качества и непрерывного улучшения работы службы УЧР
Непрерывное профессиональное развитие	Непрерывно повышает профессиональные знания, умения и навыки	Проводит поиск «наилучшей практики» в области ЧР в других организациях и находится в курсе последних идей в области ЧР	Демонстрирует понимание релевантных видов практики в области ЧР	Повышает степень осознания собственной функции

## Стратегическая роль директора службы ЧР

Директора служб ЧР играют ключевую роль в стратегическом УЧР, особенно если они являются (как это и должно быть) членами совета директоров. Их роль в команде руководителей состоит в разработке методов интеграции с деловой стратегией, составлении стратегических планов и контроле за их выполнением. Они должны играть ключевую роль в организационном развитии и управлении изменениями и в достижении целостности различных аспектов политики в области ЧР. Директора службы УЧР, которые, вероятнее всего, будут играть стратегическую роль деловых партнеров, в полной мере должны обладать следующими характеристиками:

- активно участвовать в работе высшей управленческой команды;
- быть вовлеченными в процесс бизнес-планирования и интеграции планов в области ЧР с деловыми планами;
- занимать хорошую позицию для оказания влияния на способы организации, управления и обеспечения кадрами предприятия с целью достижения стратегических целей;
- профессионально разбираться в техниках ЧР; однако ценность вклада директоров будет в основном зависеть от их делового чутья, умений и навыков, а также способности играть полноценную роль в качестве члена высшей управленческой команды;
- участвовать в обеспечении ресурсами на высшем и среднем организационных уровнях и при этом иметь сильную позицию для повышения организационной эффективности и, следовательно, прибыльности;
- обладать способностью убеждать других в необходимости проведения изменений и действовать в качестве поборников изменений и эффективных проводников изменений;
- участвовать в формировании корпоративной культуры и ценностей;
- полностью осознавать необходимость разработки видения того, для чего существует служба УЧР, определения ее миссии, осуществления лидерства и руководства для ее членов (не погружаясь, однако, глубоко в рутинные детали вопросов ЧР) и сохранения качества поддержки, которую служба УЧР оказывает линейным менеджерам;
- оказывать помощь в достижении конечных результатов посредством использования инновативного подхода к повышению организационной эффективности и вмешательства по любым вопросам, имеющим отношение к ЧР и его влиянию на эффективность;
- сочетать знание теории УЧР с прагматическим подходом для решения вопросов о том, что нужно и что будет работать в организации;
- обладать способностью эффективно определять и достигать требуемых результатов.

Часть III



# Организационные стратегии



# Стратегии организационного развития

Стратегии организационного развития (ОР) затрагивают вопросы планирования и выполнения программ, разработанных с целью повышения эффективности функционирования компании. Они включают, в частности, стратегии разработки организационных процессов и программы ОР для трансформации и управления переходом от текущего состояния к желаемому.

Общей целью стратегии ОР является выработка планомерного и целостного подхода к повышению эффективности компании. В общих чертах эффективной можно считать ту компанию, которая достигает своей цели посредством удовлетворения ожиданий и потребностей заинтересованных сторон, выгодного сочетания ресурсов с возможностями, быстрой адаптации к изменяющейся среде и формирования культуры приверженности, творчества, общих ценностей и взаимного доверия.

Стратегии ОР имеют дело с процессами, а также структурами или системами. Они рассматривают, что и каким образом происходит. Понятие «процесс» означает способы действий и взаимоотношений людей. Это понятие отражает ролевой аспект непрерывного взаимодействия людей, проявляющийся в определенных поступках и ситуациях, связанных с ним, а также в попытках адаптации к меняющимся условиям.



## Стратегии повышения организационной эффективности

В центре внимания стратегии повышения организационной эффективности находится разработка процессов, которые позволяют компании достичь своих целей и сформировать позитивную культуру. Не существует универсальных рецептов для разработки стратегий. В табл. 9.1 приведены некоторые общие направления по разработке таких стратегий, однако они требуют более детальной проработки в соответствии с оценкой конкретного делового окружения и потребностей компании.

Таблица 9.1

### Направления развития организационной эффективности

- Четко определенные цели и стратегии для их выполнения.
- Система ценностей, ориентированная на эффективность, производительность, качество, заботу о потребителе, командную работу и гибкость.
- Эффективное руководство на основе видения.
- Мощная управленческая команда.
- Высокотивированный, приверженный, квалифицированный и гибкий персонал.
- Эффективная командная работа в рамках всей организации и предотвращение конфликтов типа победитель/проигравший.
- Непрерывное стремление к инновации и росту.
- Способность быстро реагировать на возникающие возможности и угрозы.
- Способность эффективно управлять изменениями.
- Прочная финансовая база и эффективная система управленческой финансовой отчетности и контроля затрат.

Кантер (*Kanter, 1984*) выделяет в качестве примера тройственный подход к повышению организационной эффективности, разработанный компанией *Apple Computers*:



1. Формирование организационной структуры, способной породить синергический эффект и избежать появления конфликтов.
2. Увеличение числа кооперативных альянсов с поставщиками и потребителями.
3. Создание системы поддержки новых идей в области разработки новых продуктов и новых предприятий.

Автор отмечает, что развитие корпораций происходит по пути ослабления бюрократических аспектов и усиления предпринимательства, на фоне сокращения лишних иерархических уровней и укрепления связей с сотрудниками. При этом, однако, подчеркивается, что погоня за совершенством расширила список требований к высшим руководителям и менеджерам. Кантер (*Kanter, 1989*) описала это явление как зарождение «постпредпринимательской корпорации», что представляет «триумф процесса над структурой». Кантер полагает, что новые отношения и процессы коммуникации, наряду с гибкими комбинациями ресурсов, являются более важными, чем формальные каналы общения и иерархические отношения, зафиксированные в организационной структуре: «По настоящему представляет значение не то, как распределена ответственность, а то, каким образом люди смогут скоординировать свои усилия для использования новых возможностей».

В своей книге «Управление на переднем крае» Паскаль (*Pascale, 1990*) предложил новую «парадигму» для компаний, согласно которой они:

- опираются на «гибкий» стиль управления и общие ценности;
- функционируют как сети, а не как иерархические структуры;
- переходят от обусловленного различиями в статусе восприятия роли менеджеров как думающих руководителей, а работников как простых исполнителей, к восприятию менеджеров как «поборников», а работников как полноправных инициаторов процесса изменений и улучшений;
- придают меньше значения «вертикальным» задачам, выполнение которых опирается на использование функциональных отделов, и больше – «горизонтальным» задачам и межфункциональному сотрудничеству;

- меньше ориентируются на инструкции и предписания при использовании конкретных инструментов и методов, а больше доверяют «процессу» и синтезированию методов;
- трансформируют модель «военного командования» в модель приверженности.



## Стратегии развития организационных процессов

Стратегии развития организационных процессов включают подготовку и реализацию программ по организационному развитию (ОР). Френч и Белл (*French and Bell, 1990*) дали следующее определение ОР:

«Процесс планомерных систематических изменений, при котором принципы и практика прикладной науки о поведении внедряются в функционирующую компанию в целях ее совершенствования, повышения уровня организационной компетенции и эффективности. Основное внимание уделяется организации процессов и их совершенствованию или, иными словами, *комплексной системе изменений*. Этот процесс ориентирован на действие, т.е. достижение запланированных желаемых результатов».

ОР изначально возникло на основе концепций науки о поведении, однако на протяжении периода 80-х и 90-х годов его фокус сместился в сторону некоторых других смежных подходов. Одни из них, такие, как организационная трансформация, мало чем отличаются от ОР. Другие, например построение команды, управление изменениями и изменение культуры или управление культурой, построены на базовых идеях, выдвинутых учеными и практиками в области ОР. На этом фоне существует еще ряд подходов, таких, как управление всеобщим качеством, ресинжиниринг бизнес-процессов и управление эффективностью, которые можно описать как процессы, способствующие повышению общей организационной эффективности особым способом.

### *Характеристики стратегий ОР*

ОР, помимо содержания самих действий, пытается понять, *каким образом* они совершаются. ОР отражает идею системности. Компа-

ния рассматривается как целостная система с акцентом на взаимосвязях, взаимозависимостях и взаимодействии различных аспектов функционирования этой системы, трансформирующих элементы входа и выхода и использующих механизм обратной связи в целях саморегуляции. Практики ОР говорят о «системе клиента», подразумевая, что они имеют дело с комплексной организационной системой.

### *Предположения и ценности ОР*

ОР базируется на следующих предположениях и ценностях:

- Большинство людей действует исходя из потребности в личном росте и развитии, при условии, что окружающая среда будет поддерживающей и интересной.
- Рабочая команда, особенно на неформальном уровне, имеет большое значение для формирования чувства удовлетворенности, а динамика развития такой команды оказывает мощное влияние на поведение ее членов.
- Программы ОР нацелены на повышение качества рабочей жизни всех членов компании.
- Компании могут повысить свою эффективность, если научатся оценивать свои сильные и слабые стороны.
- Менеджеры часто не могут понять суть проблем внутри компании и нуждаются в специальной диагностической помощи извне, хотя внешний «процессный консультант» старается оставить принятие решения за клиентом.

### *Особенности стратегий ОР*

Стратегии ОР разрабатываются в виде специальных программ, характеризующихся следующими особенностями:

- Программы управляются, или, по крайней мере, в значительной степени поддерживаются сверху, однако часто их составители прибегают к помощи третьей стороны, или «проводника изменений», для определения проблем и управления изменениями с помощью различных запланированных действий, или «интервенций».

- Планы организационного развития базируются на результатах систематического анализа и оценки условий функционирования компании с учетом воздействия внешних факторов.
- Программы используют знания науки о поведении в целях совершенствования деятельности компании в период изменений посредством таких процессов, как взаимодействие, коммуникации, вовлеченность, планирование и управление конфликтом.

## *Составные части ОР*

Ниже приведены действия, которые могут быть включены в программу ОР.

### **Исследование действием**

Этот подход, разработанный Левином (*Lewin, 1947*), имеет форму систематического сбора данных о различных аспектах процесса и предоставления обратной связи для выявления проблем и их вероятных причин. Данный подход составляет основу для планирования общих действий по решению проблем, выполняемых с вовлечением работников. Основными элементами исследования действием являются сбор данных, диагностика, обратная связь, планирование действий, их осуществление и оценка.

### **Обратная связь по результатам наблюдений**

Это разновидность исследования действием, в рамках которого происходит систематический сбор данных о конкретной системе методом анкетирования, результаты которого сообщаются группам для анализа и интерпретации с последующей подготовкой конкретного плана действий. Методика данного исследования включает использование опросов и проведение заседаний рабочих групп для обсуждения возможных последствий.

### **«Интервенции»**

Термин «интервенция» в рамках ОР относится к ключевой деятельности, включающей клиентов и консультантов. «Интервенции» могут принимать форму исследования действием, обратной связи по результатам наблюдений или других нижеперечисленных мето-

дик. Аргирис (*Argyris*, 1970) выделил три первичные задачи практика ОР:

1. Привлекать клиентов и помогать им в получении достоверной информации, которая поможет понять свои проблемы.
2. Создавать для клиентов возможности эффективного поиска решений своих проблем на основе свободного выбора.
3. Создавать условия для внутренней приверженности своему выбору и непрерывного мониторинга предпринятых действий.

### **Процессное консультирование**

Как описывал Шейн (*Schein*, 1969), этот вид консультирования включает помощь клиентам в получении и анализе информации, на основе которой, после тщательной оценки ситуации, они смогут осуществлять необходимые действия. Информация, как правило, относится к организационным процессам, таким, как межгрупповые и межличностные отношения и коммуникации. Шейн описал работу консультанта по процессу как «помощь компании в решении своих проблем путем улучшения осознания организационных процессов, а также их последствий и механизмов изменения».

### **«Интервенции» с целью построения команды**

Этот вид деятельности нацелен на работу с постоянными работниками или проектными командами, созданными для решения конкретных проблем. Такие «интервенции» направлены на анализ эффективности командных процессов, таких, как решение проблем, принятие решений и межличностные отношения, выявление и обсуждение проблемных вопросов и совместное рассмотрение действий, требуемых для повышения эффективности.

### **«Интервенции» в области межгрупповых конфликтов**

Как утверждают Блейк и соавторы (*Blake et al*, 1964), этот вид «интервенций» направлен на улучшение межгрупповых отношений путем взаимного обмена мнениями членов каждой из групп друг о друге и информации, которую они узнали о себе и другой группе. Группы встречаются, чтобы поделиться полученной информацией, согласовать отдельные вопросы и выработать план действий.

### «Интервенции» на личностном уровне

Этот вид деятельности включает тренинговые лаборатории (Т-группы), трансакционный анализ и появившееся относительно недавно нейролингвистическое программирование (НЛП). Другой подход, сфокусированный на моделировании поведения, основан на теории социального обучения Бандуры (*Bandura, 1977*). Согласно этой теории, для того, чтобы люди выработали желаемый тип поведения, им необходимо: 1) осознавать связь между поведением и конкретными результатами; 2) желать этих результатов («позитивная валентность»); 3) верить, что они способны их достичь («самоэффективность»). Тренинги по моделированию поведения включают следующие элементы: выявление групповой проблемы, обучение и закрепление на практике требуемых умений и навыков с помощью просмотра видеосюжетов, содержащих информацию о том, какие умения, навыки и роли можно использовать на рабочем месте, и обсуждение эффективности их конкретного применения.

### *Применение ОР*

Как уже говорилось, ослабление интереса к традиционной модели ОР было частично спровоцировано разочарованием в терминологии, применяемой консультантами и в невыполненных обещаниях о существенном повышении организационной эффективности. Настроения 80-х годов выражали неприятие кажущейся излишней мягкости подхода на основе постулатов поведенческой науки. Менеджмент конца 80-х и 90-х годов стремился к разработке более конкретных стратегий повышения эффективности, таких важных процессов, как управление всеобщим качеством, реинжиниринг бизнес-процессов и управление эффективностью. Необходимость управлять изменениями в процессах, системах или культуре признавалась важной только при ориентации этих процессов, систем и культур на результат, а не на процесс. Аналогично, усилия по построению команды в компаниях нового типа расценивались как положительные, если они были направлены на измеримые краткосрочные улучшения. Ужесточение делового окружения приводило к осознанию необходимости трансформационных изменений в компаниях, а традиционные подходы к ОР не обещали быстрых и эффективных результатов. Тем не менее многие из нижеописанных

методов были разработаны именно в период расцвета ОР, т.е. философия не принималась, однако практические действия, основанные на обучении действием и обратной связи по результатам наблюдений, сохранили свое право на существование.

## Стратегии организационной трансформации

Словарь Вебстера дает следующую трактовку понятия «трансформация»: «изменение формы, структуры, природы объекта». Стратегии организационной трансформации согласуются с разработкой программ, нацеленных на формирование стратегического реагирования на новые требования динамично развивающейся окружающей среды и обеспечивающих сохранение эффективного функционирования компании.

Стратегические планы организационной трансформации могут включать радикальные изменения структуры, культуры и процессов в компании. Это может быть вызвано необходимостью реагировать на конкурентную угрозу, слияние, поглощение, инвестиции, изменения технологии, категорий товара, рынков, сокращения затрат и численности персонала или на субподряды по отдельным видам деятельности. Трансформационные изменения могут быть навязаны компании со стороны инвесторов или правительства. Они также могут инициироваться новым руководством в целях совершения «переворота» в компании.

Стратегии трансформационных изменений включают планирование и реализацию значительных и далеко идущих изменений в корпоративных структурах и организационных процессах. Изменения не имеют ни характера приращений (пошагового), ни транзакционного (относящегося исключительно к системам и процедурам) характера. Транзакционный тип изменений, согласно Паскалю (*Pascale, 1990*), обычно связан с модификацией способов ведения бизнеса и взаимодействия людей на повседневном уровне, и «эффективен, когда вы хотите больше, чем уже имеете». Автор рекомендует «непрерывное улучшение способности», описывая это как трансформацию.

Различие может быть также сделано между первым и вторым методами трансформационного развития. Первый метод заключается в изменении направлений, по которым будет трансформироваться часть организационных функций. Второй метод предусматривает изменение целей, влияющих на деятельность всей компании.

## *Виды стратегий трансформационного изменения*

Бекхард (*Beckhard*, 1989) выделил четыре стратегии трансформационного изменения:

1. *Изменения в движущих силах компании*, например, переход с товарной ориентации на рыночную считается трансформационным.
2. *Фундаментальные изменения в отношениях между организационными составляющими*, например, децентрализация.
3. *Крупные изменения в способе выполнения работы*, например, введение новой технологии, такой, как автоматизированная система управления производством.
4. *Базовые культурные изменения в нормах, ценностях или исследовательских системах*, например, формирование культуры, ориентированной на потребителя.

## *Трансформации через лидерство*

Управление трансформационными программами осуществляется на верхнем уровне компании. В отличие от традиционных «интервенций» ОР, здесь не задействован внешний «проводник изменений», хотя существует возможность получения совета внешнего специалиста по вопросам трансформационных изменений, таких, как стратегическое планирование, реорганизация или разработка новых систем вознаграждения.

Предпосылкой успешной программы является наличие трансформационного лидера, который, по определению Бернса (*Burns*, 1978), мотивирует других к достижению целей высшего порядка, а не просто к получению сиюминутной выгоды. Трансформационные лидеры стоят выше повседневных управленческих проблем:



они побуждают людей к действию и нацелены на повышение уровня осознания горизонтов будущего для организации процесса их достижения. Бернс отличает трансформационных лидеров от транзакционных лидеров, последние действуют через создание сети взаимодействий работников в стабильной ситуации и нацелены на достижение подчинения, а не приверженности, используя при этом систему вознаграждения и распределения власти и полномочий. Транзакционным лидерам хорошо удается решать повседневные проблемы, однако они не способны предложить видение, требуемое для трансформации будущего.

### *Управление переходом*

Ключевую часть программы трансформации составляет разработка стратегии управления переходом от текущего состояния компании к желаемому. Именно в период перехода из одного состояния в другое осуществляются изменения. Управление переходом начинается с определения желаемого будущего состояния и анализа текущего состояния. Затем необходимо определить конкретные действия для проведения трансформации. Это означает принятие решений по вопросам разработки новых процессов, систем, процедур, структур, продуктов и рынков. После этого программируется основная работа и определяются требуемые ресурсы (люди, деньги, оборудование, время). Стратегический план управления переходом должен включать положения по вовлечению людей в процесс и информировании их о содержании и причинах происходящего и возможных последствиях, касающихся их лично. Понятно, что в данном случае преследуется цель привлечь как можно больше людей в ряды сторонников перемен.

### *Трансформационная программа*

Коттер (Kotter, 1995) предложил восемь следующих шагов, требуемых для трансформации компании:

1. *Формирование ощущения срочности:*
  - изучение рынка и конкурентной ситуации;
  - выявление и обсуждение кризисов, потенциальных кризисов или крупных возможностей.

2. *Формирование мощной руководящей коалиции:*
  - формирование группы с достаточной властью для руководства процессом изменений;
  - стимулирование группы к командной работе.
3. *Формирование видения:*
  - формирование видения, способного направить усилия в сторону изменений;
  - разработка стратегии реализации этого видения.
4. *Опубликование видения:*
  - использование любого возможного средства для разъяснения нового видения и стратегий;
  - обучение новым типам поведения на примере действий руководящей коалиции.
5. *Создание условий для реализации видения:*
  - устранение препятствий на пути изменений;
  - изменение систем или структур, которые серьезно подрывают это видение;
  - стимулирование принятия риска и нетрадиционных идей, действий и направлений.
6. *Планирование и реализация непосредственных достижений:*
  - планирование заметного повышения эффективности;
  - достижение запланированных результатов;
  - признание и вознаграждение сотрудников, вовлеченных в достижение запланированных результатов.
7. *Закрепление успеха и интенсификация изменений:*
  - использование возросшего кредита доверия для изменения систем, структур и политики, которые не согласуются с видением;
  - привлечение, продвижение и развитие сотрудников, которые способны реализовать видение;
  - оживление процесса новыми проектами, темами и проводниками изменений.
8. *Институционализация новых подходов:*
  - формализация связей между новыми типами поведения и корпоративным успехом;
  - разработка способов развития лидерства и преемственности.

## *Трансформационная способность*

Разработка и реализация трансформационных стратегий требует особых способностей. По мнению Граттона (*Gratton, 1999*):

«Трансформационная способность частично зависит от способности создавать и внедрять процессы, связывающие деловую стратегию с поведением и эффективной работой индивидуумов и команд. Эти группы процессов связаны вертикально (для достижения соответствия краткосрочным потребностям организации), горизонтально (для создания целостности) и по времени (для проведения изменений в целях удовлетворения будущих потребностей компании)».

## *Стратегическая роль кадровой службы в процессе организационной трансформации*

Кадровая служба может и должна играть ключевую стратегическую роль в разработке и осуществлении организационного перехода и реализации трансформационных стратегий. Она обеспечивает организацию и поддержку процессов анализа и диагностики, высвечивая кадровые вопросы, которые могут фундаментально повлиять на успех стратегии. Кадровая служба может проводить консультации по программам обеспечения ресурсами, давать рекомендации при планировании и реализации различных проблем, относящихся к обучению, вознаграждению, коммуникации и вовлеченности людей в этот процесс. Она может прогнозировать проблемы, связанные с людьми, и предотвращать их появление. Если программа действительно включает реструктуризацию и сокращение штата, кадровая служба может рекомендовать наиболее гуманные пути ее реализации с минимальным ущербом для людей.



# Стратегии управления культурой

## Определение стратегий управления культурой

Стратегии управления культурой ориентированы на достижение долгосрочных целей либо в области изменения культуры определенными способами, либо в области укрепления существующей корпоративной культуры – организационных ценностей и модели «того, как мы работаем».

Стратегии изменения культуры затрагивают проблему перехода культуры компании из текущего состояния в желаемое. Эти стратегии базируются на анализе текущего состояния культуры и степени ее совместимости с целями компании. Такой анализ должен выявить области несоответствия, в которых потребуется проводить изменения. Затем эти изменения уточняются и разрабатываются планы их реализации.

Стратегии укрепления культуры также основаны на анализе существующей культуры и степени ее совместимости с целями компании. Поскольку в этой ситуации культура воспринимается как поддерживающая, необходимо создать условия для закрепления соответствующих аспектов культуры.

Все стратегии, касающиеся культуры, должны базироваться на понимании значения культуры и психологического климата для

компании и способов их анализа. Менеджерам необходимо иметь информацию о различных подходах к управлению культурой.

Управление культурой часто сосредоточено на формировании разделяемых всеми членами компании ценностей и приверженности их этим ценностям. Ценностные ориентиры могут отражать образцы поведения, которые, по мнению руководства, соответствуют интересам компании. Базовые ценности формируются на приоритетных предположениях руководства относительно тех или иных аспектов функционирования компании и поведения людей. Управление культурой, помимо прочего, нацелено на усвоение и принятие всеми членами компании этих ценностей. По словам Хейли (*Hailey, 1999*):

«В компании формирование общих ценностей через управление культурой основано на идее, что в конечном итоге работникам будет предоставлена индульгенция на инновацию. Это убеждение строится на уверенности в том, что приверженность работников корпоративным ценностям не позволит им действовать против интересов компании».

Таким образом, управление культурой основывается на предположении, что формирование общих ценностей приведет к соответствующему типу поведения. Однако Хейли утверждает, что изначально внимание компании должно быть сосредоточено не на формировании ценностей (в надежде добиться изменения поведения), а, напротив, на формировании нужного типа поведения, которое впоследствии приведет к появлению соответствующих ценностей. Ценности по своей природе абстрактны, их можно заявить и не разделять. В отличие от ценностей поведение реально, и если это правильное поведение, оно приведет к желаемым результатам. Отсюда следует, что стратегии управления культурой должны быть направлены на анализ желаемого образца поведения, а затем внедрения процессов, подобных управлению эффективностью, что будет способствовать развитию этого типа поведения. Если, например, для людей важно быть эффективными членами команды, тогда целесообразно внедрять процессы управления эффективностью команды (саморегулируемые команды, устанавливающие свои собственные стандарты и отслеживающие эффективность своей работы на основе этих стандартов), а поведение, ведущее к эффективной командной работе, должно стимулироваться материальными и нематериальными средствами.

Хейли одобряет подход к управлению культурой, внедренный компанией *Hewlett Packard*, который базируется на лозунге «Способ *XP*». Он отражает ценность «уверенности в сотрудниках», что включает:

«Уверенность и уважение по отношению к нашим людям в противовес всевозможным правилам, процедурам и т.д.; эта уверенность исходит из предположения, что люди в состоянии делать свою работу правильно (личная свобода) без лишних указаний».

Как отмечает Хейли: «Два основных вопроса управления эффективностью посредством бизнес-планирования и “способы *XP*” неразрывно связаны и объясняют успех компании *Hewlett Packard*». Менеджеры среднего звена полагают, что культуру компании можно описать как «поддерживающую» и «очень, очень открытую», учитывающую соблюдение «этики командной работы».

Стратегии управления культурой могут, таким образом, фокусироваться на операционализации ценностей подобно ситуации на примере компании *Hewlett Packard*. Однако компании без глубоко укоренившейся соответствующей культуры могут сначала сконцентрироваться на формировании или закреплении соответствующих образцов поведения. При этом такие типы поведения должны развиваться на фоне понимания состояния культуры и психологического климата и способов их анализа и оценки, что служит основой для составления программы управления культурой.

В данной главе изучается подход к стратегии управления культурой и сопутствующим аспектам психологического климата. Далее предлагается обсуждение значения этой концепции для компании. Затем рассматриваются составляющие элементы культуры, методы анализа и описания культуры и психологического климата. В заключении главы приводится обзор подходов к укреплению или изменению культуры.

## Определения

### Культура организации

Фурнхам и Гунтер (*Furnham and Gunter, 1993*) предложили следующее определение культуры организации: «Разделяемые всеми

верования, установки и ценности, которые существуют в организации; иными словами, культура – это “то, как мы здесь работаем”».

Даже если эта модель ценностей, норм, убеждений, установок и предположений открыто не проговаривается, она будет формировать способы поведения людей. Ценности относятся к тому, что считается важным в поведении людей и организации. Нормы – это неписаные правила поведения.

Вышеуказанная трактовка подчеркивает, что культура включает субъективный аспект жизни организации. Она связана с абстрактными понятиями, такими, как ценности и нормы, которые пронизывают всю организацию или ее часть. Эти понятия часто не поддаются определению, не обсуждаются или просто не ощущаются. Однако культура может оказывать значительное влияние на поведение людей.

Обобщая различные трактования культуры, Фурнхам и Гунтер среди прочего выделяют следующие общие моменты культуры:

- трудно поддается определению (зачастую бесполезно пытаться это сделать);
- имеет многомерность, т.е. множество различных элементов на разных уровнях;
- не подвержена значительной динамике и изменениям (остается относительно стабильной на протяжении короткого периода времени);
- формирование и изменение культуры происходят в течение длительного периода.

### **Психологический климат в организации**

Понятие «климат в организации» иногда путают с понятием «культура организации», и до сих пор существует много разногласий по вопросу разделения этих двух понятий. На основе анализа данной проблемы Денисон (*Denison, 1996*) предложил считать, что культура связана с глубинным уровнем организации, укоренившись в ценностях, убеждениях и предположениях, разделяемых ее членами. По мнению Руссо (*Rousseau, 1988*), климат, скорее, описывает восприятие. Восприятие – это совокупность ощущений, накопленных человеком. Описание – это способ вербализации человеком этих ощущений.

Разногласия в интерпретации данных понятий вызывают споры, скорее, академического характера. Проще считать, что климат организации – это то, как люди воспринимают (видят и чувствуют) культуру, существующую в их организации. По определению Френча и соавторов (*French et al*, 1985), климат – это «достаточно устойчивая совокупность мнений членов организации по поводу характеристик и качества культуры». Авторы различают фактические ситуации (т.е. культуру) и ее восприятие (климат).

### Значение культуры

По мнению Фурнхама и Гунтера (*Furnham and Gunter*, 1993):

«Культура представляет собой “социальный клей” и генерирует “чувство локтя”, действуя, таким образом, против процессов дифференциации, которые являются неизбежной частью жизни организации. Культура организации предлагает общую систему понятий, которая является основой для процессов коммуникации и взаимопонимания. Если эта система понятий не реализуется должным образом, культура может значительно снизить эффективность организации».



## Анализ культуры организации

Существует много попыток классифицировать культуру организации в целях создания базовой модели для ее анализа и выработки действий для поддержки или изменения. Большинство из этих классификаций предлагает четыре типа культуры. Две наиболее распространенные классификации приведены ниже.

### Харрисон

Харрисон (*Harrison*, 1972) попытался классифицировать культуру как «организационные идеологии». По мнению автора, существуют следующие виды идеологий:

1. *Ориентированная на власть* – конкурентная, опирающаяся скорее на личность, чем на экспертные знания.
2. *Ориентированная на людей* – основанная на независимости работников, отрицающая управленческий контроль.



3. *Ориентированная на задачу* – сфокусированная на компетентности, динамичная.
4. *Ориентированная на роль* – сфокусированная на легитимности, законности и бюрократии.

## Хэнди

Хэнди (*Handy*, 1981) построил свою типологию на основе классификации Харрисона, однако вместо термина «идеология» он предложил термин «культура», так как, по его мнению, термин «культура» лучше передает феномен всепроникающего образа жизни или совокупности норм. Автор выделил следующие четыре типа культуры:

1. *Культура власти*: существует центральный источник власти, который производит контроль; мало правил и процедур, атмосфера конкурентная, ориентированная на власть и политику.
2. *Культура роли*: работа контролируется процедурами и правилами, а роль, или должностные обязанности, представляют для людей более важное значение, чем человек, который ее исполняет. Власть ассоциируется с должностью, а не с человеком.
3. *Культура задачи*: целью является объяснение необходимых для решения задачи людей и создание им условий для совместной работы. Влияние основывается больше на экспертной власти, чем на должности или личной власти. Здесь культура адаптивна, а важность командной работы возрастает.
4. *Культура личности*: центральное место отводится человеку. Организации существуют только для обслуживания и помощи людям в их работе.



## Оценка культуры организации

Существует ряд инструментов для оценки культуры организации. Проводить такую оценку не просто, так как культура ассоциируется как с убеждениями и неосознанными предположениями (кото-

рые трудно измерить), так и с видимыми со стороны явлениями, такими, как поведенческие нормы. Один из наиболее известных инструментов – Опросник по организационной идеологии (*Harrison, 1972*) – разработан на основе вышеупомянутых четырех аспектов (власть, роль, задача и личность). К опроснику прилагается список утверждений для ранжирования, на основе мнений о реальном состоянии организации. Эти утверждения включают:

- Хороший начальник – сильный, решительный и твердый, но справедливый.
- Хороший подчиненный – исполнительный, трудолюбивый и верный.
- Наиболее успешные члены организации проницательны и конкурентоспособны, имеют сильную потребность власти.
- Основа для составления рабочего задания – личные потребности и суждения властных руководителей.
- Решения принимаются людьми, обладающими большим знанием и умением анализировать конкретную проблему.

Другой, не менее известный инструмент, – типология организационной культуры (*Cooke and Lafferty, 1989*) была представлена в главе 5.



## «Измерение» климата организации

«Измерение» климата организации – это попытка оценить организацию на предмет наличия тех показателей, которые предположительно передают или описывают восприятие климата. Восприятие климата можно оценить путем анкетирования с использованием опросников наподобие опросника Литвина и Стрингера (*Litwin and Stringer, 1968*), включающего восемь категорий:

1. *Структура* – чувства в отношении ограничений и свободы действий и степени формальности и неформальности рабочей атмосферы.
2. *Ответственность* – ощущение кредита доверия на выполнение важной работы.

3. *Риск* – ощущение риска и вызова, которыми характеризуется работа и организация; акцент на принятии просчитанных рисков или правил безопасной игры.
4. *Теплота* – наличие дружеских и неформальных социальных групп.
5. *Поддержка* – ощущение поддержки со стороны менеджеров и коллег; акцент (или отсутствие акцента) на взаимной поддержке.
6. *Стандарты* – осознание важности внутренних и внешних целей и стандартов эффективной работы; акцент на выполнении работы качественно; личные и командные цели отличаются достаточной сложностью.
7. *Конфликт* – желание менеджеров и остального персонала высказывать различные мнения; акцент на открытом разрешении проблем в противовес сглаживанию или игнорированию.
8. *Отождествление* – чувство принадлежности к компании; восприятие себя ценным членом рабочей команды.



## «Хорошая» культура

Можно утверждать, что «хорошая» культура оказывает позитивное влияние на поведение внутри организации. Она помогает создать «культуру высокой эффективности», приводящей к высокому уровню эффективности организации. Как утверждают Фурнхам и Гунтер (*Furnham and Gunter, 1993*), «“хорошая” культура отличается согласованностью всех составляющих и принимается всеми членами организации, что делает ее уникальной, не похожей на другие организации».

Однако «культура высокой эффективности» – не единственная культура, которая способна обеспечить высокий уровень эффективности организации. Атрибуты культур значительно отличаются между собой в разных контекстах. Особенности культуры высокой эффективности для развитой сети розничных магазинов, растущей сервисной организации и компании потребительских товаров, теряющей долю рынка, наверняка будут отличаться друг от друга. Кроме контекстуальных различий все культуры эволюционируют во

времени. «Хорошие» культуры для определенных условий или временного периода могут быть деструктивными в других условиях или времени.

Так как культура развивается и проявляется по-разному в разных организациях, нельзя утверждать, что одна культура лучше другой, можно сказать только, что она отличается по некоторым аспектам. Не существует идеальной культуры, однако можно говорить о существовании неподходящей культуры. Это означает, что не существует универсальных рецептов для стратегии управления культурой, однако можно использовать ряд подходов, которые представлены в следующем разделе.



## Стратегии поддержки и изменения культур

Поскольку практически невозможно определить идеальную структуру или предложить рецепт ее получения, можно, по крайней мере с некоторой уверенностью, утверждать, что устоявшаяся культура оказывает значительное влияние на поведение работников и, как результат, на эффективность организации. Если существующая культура способствует повышению эффективности организации, желательно разработать стратегию для поддержки или укрепления такой культуры. Если существующая культура не способствует эффективному развитию организации, нужно попытаться выявить области несоответствия, с тем чтобы провести необходимые изменения согласно разработанным планам.

### *Анализ культуры*

В любом случае первым шагом должен стать анализ существующей культуры. Он может проводиться методом опросов, анкетирования, обсуждений в рабочих группах или на семинарах. В большинстве случаев полезно вовлекать людей в процесс анализа результатов опросов, диагностику вопросов культуры, стоящих перед организацией, разработки и реализации планов и программ по работе с этими вопросами. Все это может составлять часть

программы развития организации, как описано в главе 9. Группы могут анализировать культуру с помощью измерительных инструментов. Помимо этого могут прорабатываться дополнительные аспекты культуры на основе групповых упражнений, таких, как «правила клуба» (участники проводят мозговой штурм «правил» или поведенческих норм) или «щит» (участники разрабатывают дизайн «щита», на котором отображены основные характеристики культуры организации). Подобные совместные упражнения стимулируют обсуждение базовых ценностей, необходимость которых с большей вероятностью будет ощущаться людьми, если они сами участвовали в их создании, а не получили сверху.

Приветствуя усиление вовлеченности людей в процесс, нужно отметить, что в ряде ситуаций подобный анализ и составление плана действий целесообразнее проводить именно руководству, без участия работников. При этом, однако, желательно информировать людей о происходящем и приглашать их к участию в обсуждении изменений.

### *Поддержка и укрепление культуры*

Программы по поддержке и укреплению культуры нацелены на сохранение и закрепление всего нужного и функционального в культуре организации. Шейн (*Schein, 1985*) предложил считать наиболее действенными из первоначальных методов усвоения и закрепления культуры следующие:

- то, чему лидеры уделяют наибольшее внимание, что они измеряют и контролируют;
- реакция лидеров на критические ситуации и кризисы;
- сознательное использование ролевых моделей, обучение и инструктаж, проводимые лидерами;
- критерии распределения вознаграждений и символов статуса;
- критерии привлечения, отбора, продвижения и приверженности работников.

Дополнительные средства, поддерживающие культуру:

- институционализация образцов поведения;
- поощрение желаемого поведения методом материального и нематериального стимулирования тех его типов, которые согласо-

ются с ожиданиями, и посредством действий, разработанных, в частности, для внедрения программ всеобщего качества и заботы о потребителях, повышения производительности, эффективной командной работы, создания обучающейся организации;

- формулирование заявления о ключевых ценностях, которые ориентируют на образцы желаемого поведения, использование ценностей в качестве критериев пересмотра индивидуальной и командной работы и акцентирование внимания на тех предпочтительных действиях, которые согласуются и поддерживают заявленные ценности;
- разработка процедур адаптации к новой организации, основанных на разъяснении новым сотрудникам ключевых ценностей и ожидаемого от них типа поведения;
- закрепление эффекта адаптации через дополнительные тренинговые курсы как часть программы непрерывного развития.

## *Изменение культуры*

### **Анализ**

Теоретически программы изменения культуры начинаются с анализа существующей культуры. Затем определяется желаемый тип культуры, что ведет к выявлению «несоответствия культур» и необходимости последующего устранения этого несоответствия. И наконец, такой анализ может выявить поведенческие ожидания с тем, чтобы правильнее и точнее использовать процессы развития и вознаграждения сотрудников. Однако в реальной жизни все гораздо сложнее.

Программа комплексных изменений может являться фундаментальной частью процесса организационной трансформации, как описано в главе 9. Однако программа изменения культуры часто фокусируется на ее конкретных аспектах, например, эффективности, приверженности, качестве, обслуживании потребителей, командной работе, организационном обучении. В каждом случае необходимо определить основополагающие ценности. Вероятно, придется также обозначить приоритетные области, требующие срочного вмешательства. Всегда, за исключением кризисных ситуаций, существует предел возможного количества действий за один временной период.

## Рычаги изменений

После того как расставлены приоритеты и намечены конкретные действия, следующим логическим шагом является поиск доступных рычагов изменений и способов их использования. Ниже приведен список некоторых из рычагов:

- *Эффективность* – схемы оплаты на основе результатов труда или уровня компетентности; процессы управления эффективностью; участие в доходах; совершенствование лидерских качеств; развитие навыков.
- *Приверженность* – программы по улучшению системы коммуникации, повышению уровня участия и вовлеченности работников в процесс; создание климата сотрудничества и доверия; прояснение психологического контракта.
- *Качество* – программы всеобщего качества.
- *Обслуживание потребителей* – программы заботы о потребителях.
- *Командная работа* – построение команды, управление ее эффективностью, командное вознаграждение.
- *Организационное обучение* – шаги по преумножению интеллектуального капитала и организационной ресурсной способности путем развития обучающейся организации.
- *Ценности* – усвоение, принятие и приверженность ценностям через вовлеченность в их формулирование, процессы управления эффективностью и способы развития работников; при этом нельзя забывать о том, что нередко ценности укореняются вследствие изменений в поведении, а не наоборот.

# Стратегии управления изменениями

## Стратегические изменения

Стратегические изменения связаны с организационной трансформацией, как описано в главе 9. Они затрагивают масштабные, долгосрочные проблемные вопросы в рамках всей организации. Стратегические изменения, по сути, – это движение в будущее состояние, сформированное, как правило, на основе стратегического видения и возможности. Изменения затрагивают такие области, как предназначение и миссия организации, корпоративная философия организации относительно способов ее роста, качество, инновация, а также ценности, касающиеся людей, обслуживания потребителей и используемых технологий. Общее определение дополняется путем уточнения конкурентной позиции и стратегических целей для достижения и поддержания конкурентного преимущества и развития товаров/рынков. Эти цели поддерживаются корпоративной политикой в таких областях, как маркетинг, продажи, производство, разработка продукта и процесса, финансы и управление человеческими ресурсами.

Стратегические изменения происходят в контексте внешней конкурентной, экономической и социальной среды, а также внутренних организационных ресурсов, способностей, культуры, структуры и систем. Их успешная реализация требует тщательного анализа и понимания этих факторов при формулировании и пла-



нировании этапов. Достижение устойчивого конкурентного преимущества как конечной цели зависит, по мнению Петтигрю и Уиппа (*Pettigrew and Whipp, 1991*), от присутствия в организации следующих моментов:

«Способность фирмы выявлять и понимать задействованные в игре конкурентные силы и их динамику во времени, связанная с умением организации мобилизовывать и управлять ресурсами, необходимыми для осуществления ответной конкурентной реакции на протяжении определенного периода времени».

К стратегическим изменениям, однако, нельзя относиться упрощенно как к линейному процессу перехода из пункта А в пункт Б, который можно запланировать и осуществить в виде логической цепочки событий. Петтигрю и Уипп на основе анализа конкурентоспособности и управления изменениями в автомобильной промышленности, сфере финансовых услуг, страхования и издательского дела высказали следующее опасение:

«Процесс осуществления стратегических изменений редко происходит напрямую путем последовательных этапов анализа, выбора и реализации. Изменения в организационной среде постоянно угрожают ходу и логике стратегических изменений, состоящих из дилемм. Мы полагаем, что в сфере управленческой практики одна из определяющих особенностей этого процесса заключается в его неоднозначности, поскольку он редко бывает логичным. Напротив, данный процесс может черпать свою силу из сплава экономических, личных и политических факторов. Постепенное проявление этих факторов требует от менеджеров проведения непрерывной оценки, повторного выбора и множественных корректировок».

Стратегии управления изменениями в основном направлены на осуществление стратегических изменений, однако полезным в этом плане может стать также применение стратегического подхода и к изменениям операционного характера.

## *Операционные изменения*

Операционные изменения связаны с новыми системами, процедурами, структурами или технологиями, оказывающими непосредственный эффект на организацию рабочего процесса в рамках части компании. Однако чем масштабнее стратегические изменения,

тем более сильное влияние на людей оказывают операционные изменения, поэтому они требуют не менее серьезного внимания.

## *Основы стратегии управления изменениями*

Чтобы разработать и реализовать стратегии управления изменениями, необходимо понять, что составляет процесс изменений, почему люди оказывают сопротивление изменениям и каким образом можно преодолеть это сопротивление. Важно помнить, что последовательная приверженность целям сторонников изменений не исключает при этом гибкости в отношении средств их достижения. Чтобы добиться этого, важно прийти к пониманию различных существующих моделей изменений. В свете понимания данных моделей сторонники изменений будут лучше подготовлены к их реализации на основе руководства по планированию и реализации стратегий управления изменениями, изложенного в конце данной главы.



## Процесс изменений

Теоретически процесс изменений начинается с осознания необходимости перемен. Анализ ситуации и факторов, которые вызвали эту необходимость, ведет к диагностике отличительных особенностей и выработке общего направления действий и, следовательно, стратегии изменений. Затем можно переходить к определению и оценке возможных курсов и выбирать предпочтительный вариант действий.

Необходимо также заострить внимание на способах перемещения из одного состояния в другое. Управление изменениями в ходе переходного периода является критическим этапом процесса изменений. Именно на этой стадии возникают проблемы внедрения изменений, которые требуют управления. Эти проблемы могут включать: сопротивление изменениям, нестабильность, стресс, энергию, направленную в ложное русло, конфликты и потерю стимула. Отсюда вытекает необходимость сделать все возможное при формулировании стратегии для прогнозирования реакций и потенциальных барьеров на пути внедрения изменений.

Этап реализации изменений может быть достаточно болезненным и далеко не однозначным. Как описывают Петтигрю и Уипп (*Pettigrew and Whipp, 1991*), осуществление изменений является «итеративным, кумулятивным и корректирующимся по ходу процессом». Все доказательства, собранные Граттоном и соавторами (*Gratton et al, 1999*), показывают несоответствие между терминологией стратегического устремления и реальностью последующих событий. Возможно, это несоответствие возникает из-за неспособности принять стратегический подход к управлению изменениями, который признает проблемы реализации изменений на практике. Одна из наиболее существенных проблем в этом отношении – сопротивление изменениям.



## Сопротивление изменениям

### *Почему люди сопротивляются изменениям*

Люди сопротивляются изменениям, потому что они кажутся угрозой привычному поведенческому стереотипу, статусу или материальному вознаграждению. По комментарию Вудворда (*Woodward, 1968*):

«Когда мы говорим о сопротивлении изменениям, мы имеем в виду, что менеджмент всегда рационален в изменении направления, а работники глупы, эмоциональны или традиционны, потому что не отвечают так, как должны были. Но если человек чувствует, что от изменения ему будет хуже, явно или неявно, любое сопротивление с его стороны совершенно рационально, так как он исходит из собственных интересов. Интересы организации и человека не всегда совпадают».

Более конкретно, основными причинами сопротивления изменениям являются следующие:

- *Непрятие нового* – люди с подозрением относятся к тому, что, как им кажется, негативно повлияет на устоявшееся положение, способы работы или условия занятости. Они боятся изменять привычную обстановку. Они могут не доверять руководителям, а значит, и не верить их заявлениям о том, что изменения про-

водятся для блага сотрудников и организации. У них могут быть серьезные причины, основанные на прошлом опыте. Они могут подозревать, что у руководства имеются скрытые мотивы, и чем мощнее пропаганда, чем громче торжественные заверения менеджеров, тем сильнее недоверие.

- *Экономический страх* – страх потери денег, угроза гарантированной занятости.
- *Неудобство* – изменения сделают жизнь более трудной.
- *Неопределенность* – изменения могут причинять беспокойство в силу неопределенности их результатов.
- *Символический страх* – небольшие изменения, которые могут повлиять на какой-нибудь ценный символ, например, отдельный офис или зарезервированное место на стоянке, могут являться символом начала больших перемен. Это особенно верно, когда у работников нет определенного представления о масштабе изменений.
- *Угроза межличностным отношениям* – то, что идет вразрез с привычными социальными отношениями и стандартами группы работников, будет встречать сопротивление.
- *Угроза статусу или квалификации* – изменения воспринимаются как понижающие статус человека или квалификацию.
- *Страх несоответствия компетентности* – озабоченность нехваткой способности справляться с новыми требованиями или приобретением новых умений и навыков.

## *Преодоление сопротивления изменениям*

Сопротивление изменениям порой трудно преодолеть, даже когда они не причиняют вреда вовлеченным в них работникам. Тем не менее попытка сделать это является ключевым элементом в разработке стратегии изменений. Первый шаг заключается в проведении анализа потенциального влияния изменений методом наблюдения за степенью их воздействия на людей на рабочих местах. Результаты анализа должны показать, какие аспекты предлагаемых изменений могут быть поддержаны всеми или отдельными работниками, а какие вызовут сопротивление. Насколько возможно необходимо

определить потенциально враждебные или негативные реакции людей, учитывая все возможные причины сопротивления изменениям, перечисленные выше. Нужно попытаться понять связанные с изменениями чувства и страхи вовлеченных людей, с тем чтобы рассеять необоснованную озабоченность, и насколько возможно избежать двусмысленности. При проведении этого анализа человек, ответственный за проведение изменений, иногда называемый «агентом изменений», должен осознавать, что новые идеи, как правило, вызывают подозрение, и должен создать все условия для обсуждения реакции на предложения, чтобы добиться полного их понимания.

Вовлеченность в процесс изменений дает людям возможность выразить и обуздать свои волнения, а также внести предложения по поводу формы и способов проведения изменений. Целью здесь является формирование «чувства собственности» – ощущения людей, что те смогут жить с данными изменениями, так как были вовлечены в их планирование и проведение, т.е. они стали *их* изменениями. Люди обычно принимают то, что они помогали создавать.

Информирование о предлагаемых изменениях должно быть тщательно подготовлено и четко оформлено, чтобы рассеять ненужные страхи. Должны использоваться все имеющиеся каналы письменной коммуникации – письменные документы, бюллетени и интранет. Однако наиболее эффективным инструментом будет иницируемое менеджерами личное общение с сотрудниками или система брифинга команд.



## Модели изменений

Стратегия управления изменениями должна базироваться на понимании различных моделей изменений. Они представляют общую схему, в рамках которой можно сделать стратегический выбор.

Наиболее известные модели изменений были разработаны Левином (*Lewin*, 1951) и Бекхардом (*Beckhard*, 1969). Тюрли (*Thurley*, 1979), а также Бир и соавторы (*Beer et al*, 1990) дополнили понимание механизма изменений другими важными соображениями.

## Левин

Согласно Левину (*Lewin*, 1951) основные механизмы управления изменениями таковы:

- «Размораживание» – нарушение стабильного баланса, который поддерживает существующие типы поведения и установки. Этот процесс должен учитывать внутреннюю угрозу, которую представляют изменения по отношению к людям, и необходимость мотивировать вовлеченных в изменения людей к достижению естественного баланса путем принятия изменений.
- *Изменения* – развитие новых ответных реакций на основе новой информации.
- «Замораживание» – стабилизация изменений в результате усвоения людьми новых ответных реакций.

## Бекхард

Согласно Бекхарду (*Beckhard*, 1969), программа изменений должна включать следующие процессы:

- постановка целей и определение будущего состояния или организационных условий, которых нужно достичь в результате изменений;
- диагностика существующих условий относительно этих целей;
- выработка действий на переходный период и формирование приверженности, необходимой для достижения будущего состояния;
- разработка стратегий и плана действий для управления этим переходом в свете анализа факторов, способных повлиять на процесс проведения изменений.

## Тюрли

Тюрли (*Thurley*, 1979) описал следующие пять подходов к управлению изменениями:

1. *Директивный* – навязывание изменений в кризисных ситуациях; или когда другие методы потерпели неудачу – осуществля-

ется с помощью авторитарного управления без проведения консультаций с работниками.

2. *Переговорный* – признается, что власть распределяется между работодателем и работником, а изменения требуют процесса переговоров, достижения компромисса и согласия до начала реализации.
3. *Завоевание «сердце и умов»* – проведение комплексных изменений в установках, ценностях и убеждениях всех работников. Этот «нормативный» подход (т.е. исходящий из определения, что менеджеры думают правильно, или «нормально») нацелен на достижение приверженности и создание унифицированного видения, но не требует вовлеченности или участия как обязательных элементов.
4. *Аналитический* – теоретический подход к процессу изменений с использованием аналогичных вышеописанным моделям изменений. Он применяется последовательно от анализа и диагностики ситуации, через постановку целей, проектирование процесса изменений, оценку результатов до определения целей следующего этапа в процессе изменений. Это рациональный и логический подход, который предпочитают и внешние и внутренние консультанты. Однако изменения редко происходят так гладко, как предполагает эта модель. Эмоции, политика и внешнее давление приводят к тому, что рациональный подход, который может быть правильным на начальной стадии изменений, потом бывает трудно сохранить.
5. *Основанный на действии* – признается, что поведение менеджеров на практике расходится с постулатами этой аналитической теоретической модели. Различия между управленческой мыслью и реальными управленческими действиями практически полностью размываются. Идеи менеджеров не расходятся с тем, что они делают. Поэтому на практике управление изменениями часто осуществляется с помощью подхода: «готовься, целься, огонь». Этот типичный подход к изменениям начинается с распространенного признания существования некоторых проблем, хотя эти проблемы четко не определены. Поиск возможных решений, часто методом проб и ошибок, приводит к прояснению характера проблемы,

после чего возникает общее понимание возможного оптимального решения или как минимум схема, в рамках которой его можно найти.

## *Бир и соавторы*

Бир и соавторы (*Beer et al*, 1990) в своей классической статье в журнале *Harvard Business Review* «Почему программы изменений не приводят к изменениям», предположил, что большинство таких программ руководствуется теорией изменений, которая принципиально неверна. Эта теория утверждает, что изменения в установках ведут к модификации поведения. «Согласно этой модели, изменения напоминают процесс обращения в другую веру. Как только люди “приобретают новую религию”, в их поведении неизбежно наступают соответствующие изменения». Авторы полагают, что такая теория ведет процесс изменений назад:

«На самом деле индивидуальное поведение во многом сформировано организационными ролями, которые играют люди. Наиболее эффективный способ изменить поведение, следовательно, заключается в изменении организационного контекста, в котором люди будут играть новые роли, брать на себя ответственность и создавать новые отношения. Это формирует ситуацию, которая до определенной степени “навязывает” людям новые установки и типы поведения».

Авторы описывают шесть шагов к эффективным изменениям, которые концентрируются, по их выражению, на «согласовании задач» – реорганизации ролей работников, ответственности и отношений для решения конкретных организационных проблем в небольших подразделениях, цели и задачи которых могут быть четко определены. Цель выполнения этих во многом пересекающихся шагов состоит в создании самоподдерживающегося цикла приверженности, координации и компетентности.

Ниже приводится описание этих шагов:

1. Мобилизовать приверженность изменениям через совместный анализ проблем.
2. Разработать общее видение организационных процессов и способов управления, с тем чтобы достичь целей, таких, как конкурентоспособность.



3. Стимулировать принятие нового видения, компетентности для его реализации и целостности для его распространения.
4. Повысить активность всех отделов, без давления сверху – не форсировать эту задачу, а позволить каждому отделу найти свой путь к новой организации.
5. Институционализировать активность через формальную политику, системы и структуры.
6. Контролировать и корректировать стратегии в ответ на проблемы процесса обновления.



## Руководство по планированию и реализации стратегий управления изменениями

Вышеупомянутые проблемы можно обобщить в следующее руководство по планированию и реализации стратегий управления изменениями:

- Достижение устойчивых изменений требует высокой степени приверженности работников и лидерства на основе видения со стороны руководства.
- Необходимо понимать культуру организации и те рычаги изменений, которые будут эффективны в данной культуре.
- Менеджеры на всех уровнях должны обладать нужным темпераментом и лидерскими качествами, соответствующими обстоятельствам конкретной организации и ее стратегиям изменений.
- Важно создать рабочую среду, которая ведет к изменениям. Это означает развитие компании как «обучающейся организации».
- Степень приверженности изменениям повышается, если задействованные в изменениях люди имеют возможность в полном объеме участвовать в планировании и реализации планов. Важной целью является формирование чувства «собственнос-

ти» по отношению к изменениям, с которыми работникам придется смириться.

- Система вознаграждения должна стимулировать инновации и фиксировать успех в достижении изменений.
- Стратегии изменений должны быть адаптивными, так как жизненно необходима способность быстро реагировать на новые ситуации и требования, которые неизбежно будут возникать.
- Наряду с успехом изменения неизбежно будут сопряжены с неудачами. Необходимо ожидать возможных неудач и учиться на ошибках.
- Четкие доказательства и данные о необходимости проведения изменений являются мощным инструментом для запуска процесса, однако установить потребность в изменениях все же легче, чем принять решения по удовлетворению этой потребности.
- Внимание должно быть сконцентрировано на изменении поведения, а не на попытке навязать корпоративные ценности.
- Легче изменить поведение путем изменения процессов, структур и систем, чем через изменение установок.
- Необходимо прогнозировать проблемы процесса реализации; они могут включать:
  - зависимость от наличия ресурсов (нехватка требуемых ресурсов – людских, временных, финансовых – может помешать проведению изменений);
  - способность и желание менеджеров среднего звена поддерживать изменения (без их сотрудничества стратегии изменений, скорее всего, потерпят неудачу);
  - способность и желание кадровой службы реально способствовать проведению изменений, преодолевая равнодушие или негативное отношение работников (включает способность кадровой службы осуществлять руководство, консультирование и обучение, а также разработку простых и технически несложных процедур).
- В организациях, как правило, работают люди, которые способны действовать в качестве проводников изменений. Они будут

---

приветствовать те вызовы и возможности, с которыми сопряжены изменения. Такие работники как нельзя лучше подходят для роли «агентов» изменений.

- Сопротивление изменениям неизбежно, если работники чувствуют, что от изменений им будет явно или неявно хуже. Неумелое управление изменениями может спровоцировать подобную реакцию.
- В эпоху глобальной конкуренции, технологической инновации, нестабильности, быстротечности, хаоса изменения неизбежны и даже необходимы. Организация должна сделать все, что в ее силах, чтобы проводить широкую разъяснительную работу о необходимости изменений и по аспектам их влияния на всех и каждого. Следует предпринять все требуемые действия, чтобы защитить интересы вовлеченных в изменения людей.



# Стратегии развития трудовых отношений

Трудовые отношения между руководством организации и ее членами – фактор, способный оказать значительное влияние на степень эффективности. Хотя отношения между работодателями и работниками подвержены непрерывному повседневному развитию, переговорам и изменениям, необходимо сформировать стратегический взгляд на способы установления продолжительных и позитивных отношений. В данной главе:

- определяется природа трудовых отношений;
- описываются особенности психологического контракта, который играет важную роль в трудовых отношениях;
- обсуждаются стратегические подходы к созданию и поддержанию позитивного психологического контракта, повышающего степень приверженности работников и формирующего климат доверия.



## Трудовые отношения

Термин «трудовые отношения» описывает отношения, существующие между работодателями и работниками на рабочем месте. Они могут носить формальный характер, например, трудовые контракты, соглашения по процедурам. Они также могут быть неформальными, иметь форму психологического контракта, который отражает определенные предположения и ожидания менеджеров и остальных со-

трудников о том, что они могут предложить и желают осуществлять (Kessler and Undy, 1996). Трудовые отношения могут иметь индивидуальный аспект, относящийся к индивидуальным контрактам и ожиданиям, или коллективный аспект, относящийся к отношениям между руководством и профсоюзами, ассоциациями работников или членами совместных консультативных органов, таких, как рабочие советы.

## Природа трудовых отношений

Составляющие трудовых отношений, представленные Кесслером и Унди (Kessler and Undy, 1996), показаны на рис. 12.1.



Рис. 12.1.

Составляющие трудовых отношений

Участниками трудовых отношений являются менеджеры, работники и представители работников. «Содержание» трудовых отношений составляют работа, вознаграждение и карьера каждого работника, система коммуникации и культура организации, которая оказывает влияние на работников. «Содержание» также может включать коллективные соглашения и механизмы совместных трудовых отношений (рабочие советы и т.п.). Формальная сторона представлена правилами и процедурами, а неформальный аспект отношений – пониманием, ожиданиями и предположениями. Наконец, трудовые отношения существуют на разных уровнях организации (руководство и остальные сотрудники, менеджеры и индивидуальные работники, их представители или группы людей). На отношения могут влиять такие процессы, как процесс коммуникации и консультаций, а также стиль руководства, превалирующий в конкретной организации или практикующийся индивидуально менеджерами.

### *Основа трудовых отношений*

Трудовые отношения начинают действовать, когда работник предпринимает усилия по передаче своих умений и навыков работодателю, в замен чего работодатель предоставляет работнику заработную плату (почасовую или ежемесячную). Изначально отношения основываются на юридическом контракте. Это может быть формальный контракт, однако отсутствие такого контракта не означает, что контрактных отношений не существует. Работодатели и работники все равно имеют определенные юридические права и обязанности. Обязанности работодателя включают обязательство выплачивать заработную плату или вознаграждение, предоставлять безопасные условия труда, справедливо относиться к работникам и не наносить ущерба доверию и уверенности в трудовых отношениях своими действиями и поступками. Работник имеет соответствующие обязательства, которые включают подчинение, компетентность, честность и лояльность.

Важным фактором трудовых отношений, о котором не следует забывать, является возможность для работодателя диктовать контрактные условия, если только они не установлены коллективным соглашением. Индивидуальные работники, за исключением высо-

коквалифицированных специалистов, имеют мало возможности для изменения условий контракта, сформулированного работодателем.

### *Определение трудовых отношений*

Макнил (*MacNeil*, 1985), Руссо и Уэйд-Бенцони (*Rousseau and Wade-Benzoni*, 1994) выделили два типа контрактов, определяющих трудовые отношения. К первому типу относятся так называемые *транзакционные контракты*, в которых хорошо прописаны условия обмена и которые обычно выражены в финансовом измерении. Это срочные контракты с конкретными требованиями к выполнению работы. Существуют также *доверительные контракты*, которые сформулированы в более абстрактных терминах и действуют на неопределенный срок. Требования к выполнению работы, прилагаемые к этому бессрочному членству в организации, определены неполностью или неоднозначны.

Кроме того, трудовые отношения могут существовать на условиях *психологического контракта*, который, согласно Гуццо и Нунан (*Guzzo and Noonan*, 1994), обладает качествами как транзакционного, так и доверительного контракта. Понятие психологического контракта отражает мнение, что на базовом уровне трудовые отношения состоят из уникальной комбинации убеждений индивидуальных работников и их работодателя о взаимных ожиданиях.

### *Изменения в трудовых отношениях*

Галли и соавторы (*Gallie et al*, 1998), комментируя результаты исследовательской программы «Занятость в Британии», отмечали, что на фоне наблюдаемых изменений в способах занятости людей, «свидетельства крупных изменений в природе трудовых отношений были менее убедительными». Из опроса авторы все же вывели следующие характеристики занятости:

- Появились новые формы управления, часто основанные явно или неявно на принципах УЧР и акцентирующие внимание на индивидуальных контрактах, а не на коллективных переговорах.
- Наблюдался некоторый рост в свободе выполнения задания, однако не было свидетельств значительного снижения уровня

управленческого контроля, напротив, в отдельных случаях контроль был усилен.

- Контролирующая деятельность все еще представлялась важной.
- Интеграционные формы управленческой политики были сосредоточены на работниках нефизического труда.
- Основная доля работников продолжала придавать важное значение аспектам внутренней мотивации.
- Степень вовлеченности людей в работу была прямо связана с уровнем их квалификации.
- Повышение уровня квалификации и предоставление большей свободы работникам являлись ключевыми факторами повышения качества трудовой деятельности.
- Высокая степень приверженности организации может сократить количество прогулов и текучесть кадров, однако не было найдено фактов, подтверждающих, что приверженность организации «в большей степени, чем другие характеристики организации или задачи, влияла на качество выполнения работы».



## Психологический контракт

Трудовые отношения в значительной степени управляются психологическим контрактом.

Он выражает комбинацию мнений индивидуальных работников и их работодателя о том, что они ожидают друг от друга. Психологический контракт можно описать как набор взаимных и непрописанных ожиданий, существующих между индивидуальными работниками и работодателем. По утверждению Геста и соавторов (*Guest et al.*, 1996), «он затрагивает предположения, ожидания, обещания и взаимные обязательства». Он формирует отношения и эмоции, которые влияют на формирование поведения и управляют им. Психологический контракт по своей природе неявен и динамичен – развивается во времени по мере накопления опыта, а при смене условий занятости происходит переоценка ожиданий сотруд-



ников. Понятие психологического контракта подразумевает, что существует непрописанный постоянно действующий набор ожиданий у каждого члена организации, менеджеров и других лиц в организации.

Психологический контракт подсказывает ответы на два ключевых вопроса трудовых отношений, которые волнуют людей: «Чего я могу обоснованно ожидать от организации», «Какой вклад и в каком объеме от меня ожидается взамен?». Однако вряд ли как сам психологический контракт, так и трудовые отношения вообще будут полностью поняты каждой из сторон.

Аспекты трудовых отношений, подразумеваемые психологическим контрактом, включают, с точки зрения работника, следующее:

- уверенность в том, что руководство организации сдержит свои обещания, т.е. «выполнит сделку» (*Guest et al, 1996*);
- отношение к работникам с позиций справедливости, равенства и стабильности;
- гарантия занятости;
- возможность проявить компетентность;
- ожидание карьерного роста и условия для развития умений и навыков;
- вовлеченность в трудовой процесс и возможность влияния.

С точки зрения работодателя, психологический контракт включает следующие аспекты трудовых отношений:

- приверженность;
- компетентность;
- усилия;
- подчинение;
- верность.

Как отмечали Гест и соавторы (*Guest et al, 1996*):

«В то время как ожидания работников остаются прежними – безопасность, карьера, справедливое вознаграждение, интересная работа и т.д., работодатели больше не считают возможным или обязательным предоставлять все эти блага. Напротив, они требуют от своих работников большего вклада и толерантного отношения к

неопределенности и изменениям, предоставляя меньше взамен, в особенности меньше гарантий и более ограниченные перспективы развития карьеры».

## *Значение психологического контракта*

По мнению Спиндлера (*Spindler, 1994*): «Психологический контракт создает эмоции и отношения, которые формируют и контролируют поведение». Значение психологического контракта также объясняет Симс (*Sims, 1994*):

«Сбалансированный психологический контракт необходим для непрерывных гармоничных отношений между работниками и организацией. Однако нарушение психологического контракта может сигнализировать участникам, что стороны больше не разделяют (или никогда не разделяли) общего набора ценностей или целей».

Это мнение акцентирует внимание на том, что ожидания работодателя и работника принимают форму неоговоренных предположений. Таким образом, разочарование со стороны как руководства, так и работников может оказаться неизбежным. Предотвратить разочарование можно, если руководство признает, что одной из ключевых задач является управление ожиданиями, которое означает разъяснение работнику, что работодатель ожидает от него в плане результатов, умений, навыков и ценностей. По сути, это не только вопрос проговаривания и формализации ожиданий, но и обсуждения и согласования их с индивидуальными работниками и группами.

Психологический контракт управляет непрерывным развитием трудовых отношений, которые постоянно эволюционируют во времени. Однако то, как развивается этот контракт и какое значение он имеет, может до конца не пониматься вовлеченными в отношения сторонами. По наблюдению Спиндлера (*Spindler, 1994*):

«В психологическом контракте все права и обязанности сторон не проговариваются и, более того, не согласовываются. Стороны не выражают своих ожиданий и на самом деле могут быть просто неспособны это сделать».

Люди, не имеющие четкого представления о своих ожиданиях, в случае неудовлетворения невысказанных ожиданий часто не по-

нимают, почему они испытывают разочарование. При этом они осознают: что-то идет не так. Организацию, в которой работают такие «обманутые» работники, ожидающие большего, чем они получают, в дальнейшем подстерегают неприятности.

## Стратегии трудовых отношений

Стратегии развития трудовых отношений нацелены на:

- разработку позитивного психологического контракта;
- повышение уровня приверженности;
- создание климата доверия.

В случае негативного психологического контракта, слабой приверженности и отсутствия доверия, ни одну из вышеперечисленных целей нельзя достичь быстро. Поэтому необходим стратегический подход, ориентированный на более долгосрочные цели и программы их достижения и признающий, что программы должны быть гибкими, т.е. способными быстро реагировать на новые обстоятельства.

### *Стратегии развития позитивного психологического контракта*

По мнению Геста и соавторов (*Guest et al*, 1996):

«К позитивному психологическому контракту стоит относиться серьезно, потому что он тесно связан с повышением уровня приверженности организации, удовлетворенности работников и качества трудовых отношений. Это подтверждает необходимость проведения комплекса практических действий в области УЧР».

Кроме того, авторы подчеркивают значение высокой вовлеченности и предлагают некоторые стратегии УЧР для разработки психологического контракта, такие, например, как предоставление возможностей для обучения и развития; особое внимание гарантии занятости, продвижению и карьере; сокращение различий в статусе; справедливая система вознаграждения; комплексные процессы коммуникации и вовлеченности.

Конкретные практические действия, которые могут составлять стратегию, включают:

- во время *отборочных интервью* представление как благоприятных, так и неблагоприятных аспектов работы в «реалистичном виде»;
- *программы адаптации в организации* – разъяснение новичкам кадровой политики организации и общепринятых процедур, и ключевых ценностей, с указанием стандартов эффективной работы, ожидаемых в таких областях, как качество, обслуживание потребителей, а также выдвижение требований гибкости;
- выпуск и регулярное обновление *настольных книг сотрудника*, усиливающих основную мысль программ адаптации;
- стимулирование разработки процессов *управления эффективностью*, что способствует согласованию ожиданий в отношении эффективности работы и регулярному их пересмотру;
- стимулирование использования *планов личного развития*, в которых прописаны способы достижения непрерывного повышения эффективности труда, главным образом путем саморегулируемого обучения;
- использование *программ по обучению и развитию* для подкрепления ключевых ценностей и определения ожиданий в отношении стандартов эффективности;
- проведение *тренинговых программ по развитию навыков управления и командной работы*, с тем чтобы менеджеры и лидеры команд понимали свои роли в управлении трудовыми отношениями посредством таких процессов, как управление эффективностью и руководство командой;
- стимулирование максимально возможного объема *контактов* между менеджерами и лидерами команд и членами команд для достижения взаимного понимания ожиданий; предоставление средств и условий для взаимного общения;
- проведение общей политики «*прозрачности*», способствующей информированию работников по всем касающимся их вопросам, разъяснению причин происходящего и возможных последствий для занятости, развития и перспектив;

- разработка *процедур в области ЧР*, направленных на работу с жалобами, дисциплинарными взысканиями, политику равных возможностей, продвижение и увольнение, обеспечение справедливого и систематического проведения этих процедур;
- разработка и разъяснение *кадровой политики*, охватывающей основные области занятости, развития, вознаграждения и межличностных отношений;
- разработка *системы вознаграждения*, которая будет реализовываться на основе равенства, справедливости и стабильности во всех аспектах оплаты и стимулирования;
- общее консультирование по вопросам, процедурам и процессам *межличностных отношений* на рабочем месте, способствующим формированию качественных коллективных отношений.

Эти стратегии управления трудовыми отношениями путем разработки позитивного психологического контракта обеспечивают реализацию всех аспектов управления людьми. Важно помнить, однако, что это непрерывный процесс. Эффективность управления отношениями зависит от степени приверженности ценностям и применения прозрачного, стабильного и справедливого подхода ко всем аспектам занятости.

## *Стратегия приверженности*

Понятие приверженности передает чувство привязанности и верности, и в этом смысле играет важную роль в философии УЧР. По определению Портера и соавторов (*Porter et al, 1974*), приверженность – это относительная сила идентификации и вовлеченности человека в конкретную организацию. Она формируется на основе трех факторов:

1. Сильное желание оставаться членом организации.
2. Полное принятие ценностей и целей организации.
3. Готовность затрачивать значительные усилия от имени организации.

Альтернативное, хотя и близкое, определение приверженности подчеркивает важность поведения в ее формировании. По опреде-

лению Саланчика (*Salancik, 1977*), «приверженность – это состояние, при котором человек становится привязанным к убеждениям, которые поддерживают его действия и собственную вовлеченность». В привязывании человека к своим действиям важны три характеристики поведения: проявленность действий, степень необратимости результатов и степень добровольности совершения действий. Согласно Саланчику, степень приверженности, которая важна для обеспечения поддержки организационных целей и интересов, можно повысить за счет участия работников в принятии решений о конкретных действиях.

### **Значение приверженности**

Уолтон (*Walton, 1985*) подчеркивал важность приверженности. Он считал, что повышение эффективности приведет к отходу организации от традиционного, ориентированного на контроль подхода к управлению человеческими ресурсами, который опирается на установление порядка, осуществление контроля и «достижение эффективности в использовании рабочей силы». Автор утверждал, что этот подход необходимо заменить на стратегию приверженности. Он обосновывал это тем, что жесткий контроль менеджеров, ограниченные рамки работы и отношение к работникам как к неприятной необходимости не способствуют эффективной (и тем более творческой) реакции со стороны работников. Напротив, желаемая реакция достигается при делегировании работникам более широких полномочий, стимулировании к осуществлению трудового вклада и созданию условий для получения удовлетворения от работы.

### **Проблемы с концепцией приверженности**

Одно из часто высказываемых мнений по поводу приверженности содержит обвинение концепции в упрощенном восприятии унитаристской модели; иными словами, она нереалистично предполагает, что организация состоит из людей с общими интересами. Сиерт и Марч (*Syert and March, 1963*) предположили, что организации на самом деле являются коалициями групп с различными интересами, где политические процессы являются неизбежной частью повседневной жизни. Плюралистский подход признает правомочность различных интересов и ценностей и поэтому ставит вопрос: «При-

верженность чему?» Так, по мнению Купи и Хартли (*Cooper and Hartley, 1991*), «приверженность не является подходом типа “все или ничего” (хотя многие менеджеры склонны так думать), а существуют множественные и конкурирующие типы приверженности каждого работника».

Купи и Хартли также подчеркнули, что:

«Проблема понимания унитаризма организационной приверженности состоит в том, что она стимулирует конформистский подход, который не только не может отразить реальность, но может служить ограничением для организации».

Авторы утверждают, что если работников стимулируют к формированию приверженности единому набору ценностей и целей, они могут просто не справиться с неоднозначностью и неопределенностью, которые как эпидемия распространяются в организации в период изменений. Конформизм по отношению к «навязанным» ценностям будет затруднять творческий подход к решению проблем, а высокая степень приверженности существующему курсу действий будет повышать как сопротивление изменениям, так и стресс, которые неизбежно возникают в период изменений.

Еще один ключевой вопрос – взаимная приверженность. Руководство может просить работников проявлять приверженность организации, но будет ли это иметь какой-то смысл, если нет подтверждения тому, что оно само привержено своим работникам в таких фундаментальных аспектах трудовых отношений, как гарантированность занятости и справедливое отношение. Внезапное решение сократить численность работников не будет соответствовать понятию взаимной приверженности.

### **Формирование стратегии приверженности**

Несмотря на указанные ограничения, трудно отрицать, что для руководства желательно определить стратегические цели и ценности. С точки зрения руководства, также важно добиться, чтобы сотрудники поддерживали эти стратегии и ценности.

Чтобы заручиться поддержкой с помощью стратегии приверженности, нужно учитывать вышеперечисленные пункты. Во-первых, нужно принять, что интересы организации и ее членов необязательно должны совпадать. Руководство может утверждать, что

каждый выиграет от успеха организации в смысле гарантированности, оплаты, возможностей развития и т.д. Однако убедить работников и их профсоюзы в том, что это правильно, нелегко, если они уверены, что успех достигается за счет уменьшения инвестиций, сокращения штатов, снижения уровня заработной платы и затрат, связанных с занятостью, введения более жестких стандартов эффективности или усиления управленческого контроля. При определении ценностей важно не навязывать их работникам. Они должны быть вовлечены в процесс формулирования ценностей и обсуждать с руководством возможные способы закрепления этих ценностей. Это прямо противоположно тому, что Легге (*Legge*, 1989) описывала как процесс «кооптации», в котором руководство вкладывает свой набор ценностей в уста работников. Привлечение работников обосновано тем, что они таким образом скорее разовьют чувство «собственности» относительно ценностей и их проявлений.

Во-вторых, руководство не должно определять и сообщать ценности таким образом, чтобы уменьшить гибкость, затруднить творчество и способность адаптации к изменениям. Стратегии должны определяться в широких терминах с заложенной в них возможностью изменений в случае перемены обстоятельств. Ценности должны подчеркивать необходимость гибкости, инноваций и командной работы наряду с необходимостью повышения эффективности и качества.

В-третьих, нельзя ожидать слишком многого от кампании по повышению уровня приверженности. Эти кампании могут сократить текучесть кадров, усилить степень идентификации с организацией и развить чувство лояльности среди работников. Они также способны повысить степень удовлетворенности работой, однако нет подтверждения тому, что это автоматически повышает эффективность. Подобные кампании могут сформировать контекст, в рамках которого мотивация и, следовательно, эффективность будут возрастать. Однако нет абсолютной гарантии, что это произойдет, хотя шансы достижения улучшений повышаются, если кампания сфокусирована на конкретных ценностях, таких, например, как качество.

Наивно предполагать, что кампания по завоеванию приверженности «сердец и умов» полностью и быстро изменит поведение внутри организации. Однако можно с уверенностью сказать, что



для организации лучше сделать все возможное в направлении, описанном ниже, для оказания влияния на поведение, поддержания достижения целей и позитивного восприятия базовых организационных ценностей. Правильным управленческим подходом было бы определение ожиданий в отношении целей и стандартов эффективной работы. Еще больший эффект приносит обсуждение этих целей и стандартов с работниками для формирования согласованного отношения.

Стратегия приверженности затрагивает развитие процессов коммуникации, образовательных и обучающих программ, инициативы по развитию вовлеченности и чувства «собственности» и внедрение процессов управления эффективностью и вознаграждением.

### *Программы коммуникации*

Совершенно очевидно, что добиться приверженности можно только, если люди понимают, что от них ожидают. Но руководители часто вообще не уделяют должного внимания уточнению этих ожиданий, не говоря уже о том, чтобы учитывать разное восприятие посланий разными участниками коммуникационного процесса. Ожидания руководителей необязательно будут совпадать с ожиданиями работников. Плюрализм преобладает. При коммуникации часто игнорируется использование разнообразных дополнительных коммуникационных каналов, таких, как бюллетени новостей, брифинги, видеоматериалы, интранет, доски объявлений и т.д.

### *Образование*

Образование – одна из форм коммуникации. Образовательная программа разработана для повышения уровня знания и понимания, например, управления всеобщим качеством. Цель программы – повлиять на поведение и тем самым прогрессивно изменить установки.

### *Тренинги*

Тренинги разрабатываются для развития конкретных навыков. Например, если одна из ценностей поддерживает гибкость, необходимо расширить набор навыков у членов рабочих команд путем программ расширения базы навыков. Степень приверженности повышается, если менеджеры способны добиться уверенности и уважения со

стороны членов своих команд, поэтому тренинг по повышению качества управления должен составлять важную часть любой программы по повышению уровня приверженности. Управленческий тренинг может быть сфокусирован на повышении управленческой компетентности руководителей, отвечающих за повышение степени приверженности в конкретных областях, например в области управления эффективностью.

#### *Развитие чувства «собственности»*

Чувство принадлежности организации повышается, если у работников сформировано чувство «собственности», и не только в смысле владения акциями (хотя это может помочь), а в смысле уверенности в том, что работники искренне воспринимаются руководством как ключевые активы организации. Понятие «собственности» охватывает участие в принятии решений по вопросам нового пути развития и изменений рабочей практики, затрагивающей конкретных работников. Они должны быть вовлечены в принятие таких решений и чувствовать, что к их мнению прислушиваются и они вносят свой вклад в достижение результатов. Тогда работники будут более расположены к позитивному восприятию решений или изменений, так как эти наработки будут являться их собственностью, а не просто указаниями сверху.

#### *Развитие интереса к работе*

Интерес к работе формируется за счет концентрации усилий на факторах внутренней мотивации, таких, как ответственность, достижение и признание, и за счет использования этих принципов в управлении проектированием работы. Интерес к работе во многом создается благодаря качеству управления и желанию менеджеров и лидеров команд связывать рост мотивации и приверженности с непрерывным совершенствованием способов делегирования ответственности и предоставления персоналу возможности проявлять свои умения, навыки и способности.

#### *Управление эффективностью*

Стратегии управления эффективностью, как описано в главе 14, могут помочь «спустить» корпоративные цели и ценности на все уровни организации в целях достижения согласованности. Ожидания индивидуальных работников связаны с их собственной рабо-

той, в рамках которой им намного легче воспринимать цели и производить согласованные действия, чем поддерживать какие-то отдаленные и нерелевантные для них корпоративные цели. Однако индивидуальные цели можно сформулировать таким способом, который будет стимулировать поддержание достижения целей более высоких уровней организации.

### *Управление вознаграждением*

Процесс управления вознаграждением может служить для разъяснения индивидуальным работникам связи вознаграждения с достижением целей и поддержкой корпоративных ценностей. Такой подход закрепляет коммуникативные послания, полученные через другие каналы коммуникации.

## *Стратегии развития климата доверия*

Институт персонала и развития в своем документе под названием «Люди осуществляют изменения» (*Institute of Personnel and Development*, 1994) предположил, что стратегия создания климата доверия является единственным базисом, на основе которого можно формировать приверженность. Согласно комментарию института: «Слишком во многих организациях несоответствие между тем, что сказано, и тем, что сделано, подрывает доверие, порождает циничное отношение со стороны работников и является отражением противоречивости управленческой мысли».

Херриот и соавторы (*Herriot et al*, 1998) считают, что доверие должно рассматриваться как социальный капитал – «фонд доброй воли» в любой социальной группе, которая позволяет членам группы сотрудничать друг с другом. Томпсон (*Thompson*, 1998) видит доверие как «уникальную способность человеческих ресурсов, которая помогает организации создавать свое конкурентное преимущество», т.е. как ключевую компетенцию, которая ведет к росту эффективности компании. Таким образом, организация испытывает потребность в развитии климата доверия, так же как она нуждается в эффективной оплате трудового вклада, базирующейся на доверии.

### **Значение доверия**

Доверие, по определению Оксфордского словаря английского языка, – это убеждение компании в том, что на человека можно поло-

житься. Альтернативное определение предложил Шоу (*Shaw*, 1997): доверие есть «уверенность в том, что те, от кого мы зависим, будут отвечать нашим ожиданиям от них». Эти ожидания зависят от «нашей оценки ответственности другого отвечать нашим требованиям».

### **Климат доверия**

Фокс (*Fox*, 1973) предложил следующее определение организации с высоким уровнем доверия:

«Члены организации разделяют определенные цели или ценности; чувствуют ответственность друг перед другом за долговременные обязательства; предлагают друг другу непосредственную поддержку без просчитывания затрат или ожидания каких-либо скорых обратных действий; честно и свободно общаются; готовы довериться друг другу и предоставить возможность высказывать любое сомнение, которое может возникнуть в отношении доброй воли или мотивации».

Идеальное состояние достигается редко, если вообще когда-либо достигается, однако оно действительно представляет картину эффективной организации, в которой, как отметил Томпсон (*Thompson*, 1998), доверие – это «результат хорошего управления».

### **Когда работники доверяют руководству организации?**

Стратегия создания климата доверия должна базироваться на понимании, что работники скорее будут доверять руководству, если первые:

- полагают, что руководство действительно имеет в виду то, что говорит;
- видят, что руководство делает то, что говорит, т.е. их слова не расходятся с делами;
- знают из опыта, что руководство выполняет условия сделки – держит слово и выполняет свою часть обязательств;
- чувствуют, что к ним относятся на основе справедливости, равенства и стабильности.

### **Развитие организации с высоким уровнем доверия**

По словам Томпсона (*Thompson*, 1998), некоторые авторы пришли к общему выводу, что доверием «невозможно или необязательно

управлять напрямую». Автор приводит высказывание Сако (*Sako, 1994*), который утверждал, что «доверие есть культурная норма, которая редко может создаваться намеренно, потому что попытки сформировать доверие могут разрушить эффективный базис доверия».

Возможно, доверием нельзя «управлять», однако Томпсон подчеркивает, что доверие – это результат хорошего управления. Оно создается и поддерживается поведением менеджеров и путем улучшения взаимного понимания ожиданий работодателей от работников и наоборот. Вопросы доверия не сводятся в конечном итоге к управлению людьми или процессами, а больше относятся к отношениям и взаимной поддержке в период изменений, как утверждают Херриот и соавторы (*Herriot et al, 1998*).

Очевидно, что тип поведения, наиболее всего способствующий развитию доверия, характеризуется честным отношением руководства к работникам, стремлением менеджеров держать слово (выполнять сделку) и поступать так, чтобы слова не расходились с делами. В организациях, где сначала проповедуют определенные ключевые ценности (например, «люди – наш главный капитал»), а затем начинают их игнорировать, степень доверия будет низкой.

Иными словами, доверие создается, если руководство действует на основе принципов справедливости, равенства и стабильности, если политика прозрачна, если намерения и причины предложений или решений сообщаются как всему трудовому коллективу, так и работникам в индивидуальном порядке, если есть полная вовлеченность в развитие процессов вознаграждения, если взаимные ожидания согласованы через процесс управления эффективностью.

Неспособность удовлетворить эти требования полностью или частично, возможно, является главной причиной неэффективной работы многих схем оплаты по результатам труда.

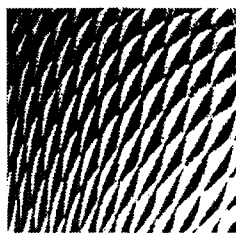
### **Возрождение доверия**

По мнению Херриота и соавторов (*Herriot et al, 1998*), если доверие потеряно, то для его восстановления требуется стратегия возрождения доверия, состоящая из четырех шагов:

1. Высшее руководство признает, что уделяло недостаточно внимания в прошлом различным потребностям работников.

2. Применяется новый метод составления контрактов, при котором переход к иному способу групповой работы происходит с учетом индивидуальных потребностей.
3. Формирование доверия, «основанного на знании», которое базируется не на конкретной транзакционной сделке, а на развитии правильного восприятия действий.
4. Достижение доверия, основанного на идентификации, при котором все стороны полностью разделяют и, следовательно, принимают как свои потребности друг друга (хотя это конечное состояние редко достигается на практике).

Часть IV



Функциональные  
стратегии






# Стратегия обеспечения ресурсами

Стратегия обеспечения ресурсами нацелена на создание условий, позволяющих организации привлекать и удерживать необходимых ей людей и эффективно их использовать. Это ключевая составляющая процесса управления человеческими ресурсами (УЧР).

УЧР во многом связано с подбором человеческих ресурсов для удовлетворения стратегических и тактических потребностей организации и обеспечения полного использования этих ресурсов. Однако УЧР включает не только функции приобретения и удержания нужных людей определенного количества и качества, но и функции отбора и продвижения людей, которые «подходят» для культуры и стратегических требований организации.



## Цель стратегии обеспечения ресурсами

Кип (*Keep*, 1989) предложил следующую формулировку цели стратегии обеспечения ресурсами:

«Приобретение требуемого “материала” в форме рабочей силы, обладающей соответствующими качествами, навыками, знаниями и потенциалом для будущего профессионального обучения. Отбор и привлечение людей, наиболее подходящих для удовлетворения нужд организации, должны составлять ключевой вид деятельности, на базе которого должны формулироваться другие направления политики УЧР, нацеленные на развитие и мотивацию».

Постулат о том, что стратегическая способность компании зависит от ее ресурсной способности, заключенной в людях (стратегия ресурсной базы, представленная в главе 2), является обоснованием стратегии обеспечения ресурсами. Следовательно, цель этой стратегии может заключаться в достижении компанией конкурентного преимущества за счет найма более способных, чем у конкурентов, людей. Эти люди должны иметь развернутую и глубокую базу умений и навыков и должны вести себя таким образом, чтобы увеличить свой трудовой вклад. Организация привлекает таких людей за счет имиджа «работодателя выбора». Она удерживает их, предоставляя более привлекательные, чем в других компаниях, возможности и вознаграждение и благодаря заключению позитивного психологического контракта, который повышает степень приверженности и создает взаимное доверие. Кроме того, организация старается эффективно использовать свои человеческие ресурсы, с тем чтобы преумножить создаваемую ими дополнительную ценность.



## Подход стратегического УЧР к обеспечению ресурсами

УЧР по сравнению с традиционным управлением персоналом делает больший акцент на привлечении людей, чьи установки и поведение будут соответствовать приоритетам руководства в отношении факторов успеха. По словам Таунли (*Townley*, 1989), организации больше сосредоточены на «установочных и поведенческих характеристиках работников». Эта тенденция имеет свои недостатки. Инновативные и адаптивные организации нуждаются в нонконформистах, даже «белых воронах», которые способны идти против системы. Если менеджеры нанимают людей «по своему образу и подобию», возникает риск заселения организации клонами и насаждения деструктивной культуры, которая успешно работала раньше, но уже не подходит к новым условиям. По словам Паскаля (*Pascale*, 1990), «ничто не терпит таких неудач, как успех».

Подход УЧР к обеспечению ресурсами, следовательно, подчеркивает, что подбор ресурсов, отвечающих организационным

требованиям, не просто средство поддержания статус-кво и насаждения отжившей культуры. Он может и часто действительно означает радикальное переосмысление умений, навыков и типов поведения, требуемых в будущем для достижения устойчивого роста и изменения культуры.

## Интеграция деловых стратегий и стратегий обеспечения ресурсами

Философия подхода стратегического УЧР к обеспечению ресурсами базируется на убеждении, что выполнение стратегического плана зависит именно от людей. По словам Квина Миллса (*Quinn Mills*, 1983), – это процесс «с оглядкой на людей».

Интеграция деловых стратегий со стратегиями обеспечения ресурсами основывается на понимании направления, в котором движется организация, и определении следующих моментов:

- количество людей, требуемых для удовлетворения потребностей организации;
- умения, навыки и поведение, требуемые для поддержки деловых стратегий;
- влияние организационной реструктуризации как результат рационализации, децентрализации, сокращения числа иерархических уровней, слияний, разработки новых продуктов и развития новых рынков или внедрения новой технологии, например, систем сотовой связи;
- планы изменения организационной культуры в таких областях, как способность достигать результата, стандарты эффективности, качества, обслуживания потребителей, командной работы и гибкости, что указывает на потребность в людях с различными установками, убеждениями и личностными характеристиками.

Эти факторы во многом зависят от типа деловых стратегий, используемых организацией, и типа самой организации. Они мо-

гут выражаться в таких понятиях, разработанных Бостонской консалтинговой группой, как «дикие кошки», «звезды», «дойные коровы» или «собаки», либо описываться по классификации Майлса и Сноу (*Miles and Snow*, 1978) как «защитники», «изыскатели» и «аналитики».

Стратегии обеспечения ресурсами существуют для обеспечения людьми, умениями и навыками, требуемыми для поддержки деловой стратегии, но они также должны результативно участвовать в формулировании этой стратегии. В обязанность директора кадровой службы входит указывание своим коллегам на возможности и ограничения в области ЧР, которые могут повлиять на достижение стратегических планов. Например, при слияниях и поглощениях очень важное значение имеет способность руководства компании управлять новой ситуацией и качество управления в новой организации.



## «Связывание» стратегий обеспечения ресурсами и действий

Обеспечение кадрами – это не просто привлечение и отбор персонала. Эта стратегия использует много других средств для удовлетворения потребностей организации в определенных умениях, навыках и поведении. Реализация стратегии по расширению базы навыков может начинаться с привлечения и отбора кадров, а затем использовать обучение и развитие для расширения базы навыков и изменения поведения и методов вознаграждения людей за приобретение дополнительных навыков. Процессы управления эффективностью можно использовать для определения потребностей в развитии (навыков или поведения) и мотивации людей к наиболее эффективному использованию своих умений и навыков. Можно также составить модели и карту компетентности для определения требуемых навыков и типов поведения, которые могут использоваться при отборе и процессах развития и вознаграждения сотрудников. Основной целью здесь является разработка поддерживающих стратегий.



## Составляющие стратегии обеспечения кадрами

В данной главе рассматриваются следующие составляющие стратегии обеспечения кадрами:

- *Планирование человеческих ресурсов* – оценка будущих потребностей организации и принятие решения по численности и качеству требуемых человеческих ресурсов.
- *Планы обеспечения ресурсами* – составление планов поиска людей внутри организации и/или планов тренинговых программ, чтобы помочь людям обрести новые умения и навыки. Если нельзя удовлетворить потребности за счет внутренних резервов организации, то рекомендуется составлять более долгосрочные планы, ориентированные на удовлетворение этих потребностей через процессы привлечения и отбора кадров.
- *Стратегия удержания* – составление планов удержания нужных людей в организации.
- *Стратегия гибкости* – планирование, учитывающее возрастающую гибкость в использовании человеческих ресурсов, в целях оптимального использования людей в организации и быстрой адаптации к изменяющимся условиям.

### *Планирование человеческих ресурсов*

Планирование человеческих ресурсов определяет, сколько и каких человеческих ресурсов требуется организации для достижения своих стратегических целей. По мнению Буллы и Скотта (*Bulla and Scott, 1994*), это «процесс определения требований организации к человеческим ресурсам и составления планов удовлетворения этих требований». Планирование человеческих ресурсов базируется на принципе, что люди являются самым важным стратегическим ресурсом организации. В рамках этого процесса обычно решается задача подбора кадровых ресурсов согласно потребностям организации с учетом долгосрочной перспективы, хотя иногда он затрагивает и более краткосрочные перспективы. Этот процесс включает как коли-

качественный, так и качественный аспекты потребностей в человеческих ресурсах, предлагая ответы на два основных вопроса: 1) сколько необходимо людей; 2) какие люди необходимы? Планирование человеческих ресурсов также рассматривает более широкие вопросы, такие, как подходы к использованию и развитию людей в целях повышения уровня организационной эффективности. Он может, таким образом, играть важную роль в стратегическом УЧР.

### **Связь с бизнес-планированием**

Планирование человеческих ресурсов должно составлять неотъемлемую часть бизнес-планирования. Процесс стратегического планирования определяет изменения в видах деятельности, осуществляемых организацией, и в их масштабах. Кроме того, он определяет ключевые компетенции, которых не хватает организации для достижения своих целей и, следовательно, удовлетворения своих потребностей в умениях, навыках и типах поведения.

Планирование человеческих ресурсов интерпретирует эти планы в понятиях кадровых требований. Однако оно может оказывать влияние на деловую стратегию, привлекая внимание к потенциально более эффективным способам развития и использования людей для достижения коммерческих целей организации, а также к решению любых возможных проблем ради обеспечения численности требуемых кадровых ресурсов, способных внести необходимый вклад. По словам Квина Миллса (*Quinn Mills, 1983*), планирование человеческих ресурсов – это:

«Процесс принятия решений, который учитывает три важных аспекта: 1) определение и приобретение требуемой численности людей с нужными умениями и навыками; 2) мотивирование их к достижению высокой эффективности; 3) создание прямых связей между целями организации и деятельностью по планированию кадров».

### **Гибкий и жесткий методы планирования человеческих ресурсов**

Необходимо проводить черту между «гибким» и «жестким» методом планирования человеческих ресурсов. Первый, основанный на количественном анализе, обеспечивает требуемую численность

необходимых специалистов. Второй, по описанию Марчингтона и Уилкинсона (*Marchington and Wilkinson, 1996*), «более явно фокусируется на создании и формировании культуры организации с тем, чтобы добиться полной интеграции между корпоративными целями и ценностями, убеждениями и поведением работников». Однако, как указывают авторы, гибкая версия практически совпадает со всем предметом УЧР.

Планирование человеческих ресурсов действительно затрагивает более широкие вопросы занятости людей, чем традиционный количественный подход к «планированию численности рабочей силы». Однако он также рассматривает аспекты УЧР, которые прежде всего касаются организационных требований к кадрам с точки зрения умений, навыков и способов их использования. Именно с этой точки зрения планирование человеческих ресурсов обсуждается в данной главе.

### **Ограничения**

Несмотря на то что понятие планирования человеческих ресурсов достаточно прочно вошло в язык УЧР, оно все же не воспринимается как ключевой вид деятельности службы УЧР. По мнению Ротуэлла (*Rothwell, 1995*), «кроме изолированных примеров, исследования не подтверждают роста применения или успешности планирования». Автор объясняет пропасть между теорией и практикой следующими причинами:

- влияние изменений и трудность прогнозирования будущего; «потребность в планировании может находиться в обратной пропорции к его осуществимости»;
- «меняющийся kaleidoscope» приоритетов политики и стратегий в организации;
- неверие в теорию или планирование, демонстрируемое некоторыми менеджерами, которые чаще предпочитают практическую адаптацию теоретическим моделям;
- отсутствие убедительных подтверждений эффективного применения планирования человеческих ресурсов.

Исследование, проведенное Коулингом и Уолтерсом (*Cowling and Walters, 1990*), показало, что единственными формальными и регулярными действиями респондентов были определение буду-

щих потребностей в обучении, анализ затрат на обучение и анализ продуктивности. Меньше половины респондентов достигли формальных прогнозов спроса и предложения на рынке труда, а меньше 20% проводили формальный мониторинг процессов планирования ЧР.

Обобщая проблему, Тейлор (*Taylor*, 1998) сделал следующий комментарий:

«Может показаться, что работодатели просто предпочитают подождать, пока их суждение об окружающей среде прояснится настолько, чтобы увидеть полную картину, прежде чем проводить мобилизацию ресурсов при подготовке к приходу будущего. Им кажется, что чем более сложным и нестабильным является деловое окружение, тем целесообразнее занять выжидательную позицию и только потом переходить к конкретным действиям».

Однако даже при всех трудностях нельзя полностью отрицать полезность попытки хотя бы в общих чертах определить будущие потребности в человеческих ресурсах в качестве базы для стратегического планирования и действий.

### **Подходы к планированию человеческих ресурсов**

Стратегии обеспечения ресурсами указывают направление движения посредством анализа деловых стратегий и демографических тенденций. Они принимают форму планов, основанных на результатах следующих взаимозависимых запланированных действий:

- *Прогнозирование спроса* – определение будущих потребностей в кадрах и их квалификации на основе корпоративных и функциональных планов и прогнозов относительно масштаба будущей деятельности.
- *Прогнозирование предложения* – подсчет предложения кадров на основе анализа текущих ресурсов и наличия ресурсов в будущем, с учетом потерь. Прогноз также учитывает динамику рынков труда в плане наличия умений, навыков и демографических аспектов.
- *Требования к прогнозированию* – анализ прогноза спроса и предложения для выявления будущей нехватки или избытка ресурсов с помощью соответствующих моделей.



- *Планирование действий* – составление планов нейтрализации прогнозируемой нехватки через внутриорганизационное продвижение, обучение или привлечение кадров извне. При необходимости и по возможности проводится составление планов сокращения штатов с тем, чтобы избежать любых обязательных увольнений, разработка стратегий гибкости и удержания.

Хотя эти действия описаны как отдельные области, они тесно взаимосвязаны и часто пересекаются. Например, прогнозирование спроса – это расчет будущих потребностей, он может производиться на основе предположений о производительности труда работников. Однако прогнозирование предложения должно также учитывать динамику производительности и ее влияние на предложение на рынке труда.

На рис. 13.1 представлена диаграмма процесса планирования человеческих ресурсов.

## *Планы обеспечения ресурсами*

Анализ будущих потребностей должен указывать на то, какие шаги необходимо предпринять для назначения людей из внутриорганизационных резервов, а также какие обучающие программы должны быть запланированы. Анализ должен установить, сколько людей необходимо привлечь извне в случае отсутствия подходящих кандидатов внутри организации или невозможности своевременно обучить людей новым умениям и навыкам.

### **Обеспечение ресурсами из внутриорганизационных резервов**

В идеале обеспечение ресурсами из внутренних резервов должно основываться на уже имеющихся данных о квалификации и потенциале работников. Оно может осуществляться посредством регулярно проводимых проверки умений и навыков и анализа результатов пересмотра управления эффективностью. Затем создается резерв для выявления имеющихся талантов, что может сопровождаться внутренними рекламными кампаниями.

### **Обеспечение ресурсами извне**

Потребности обеспечения ресурсами извне можно удовлетворить путем разработки стратегии подбора кадров. У этой стратегии две

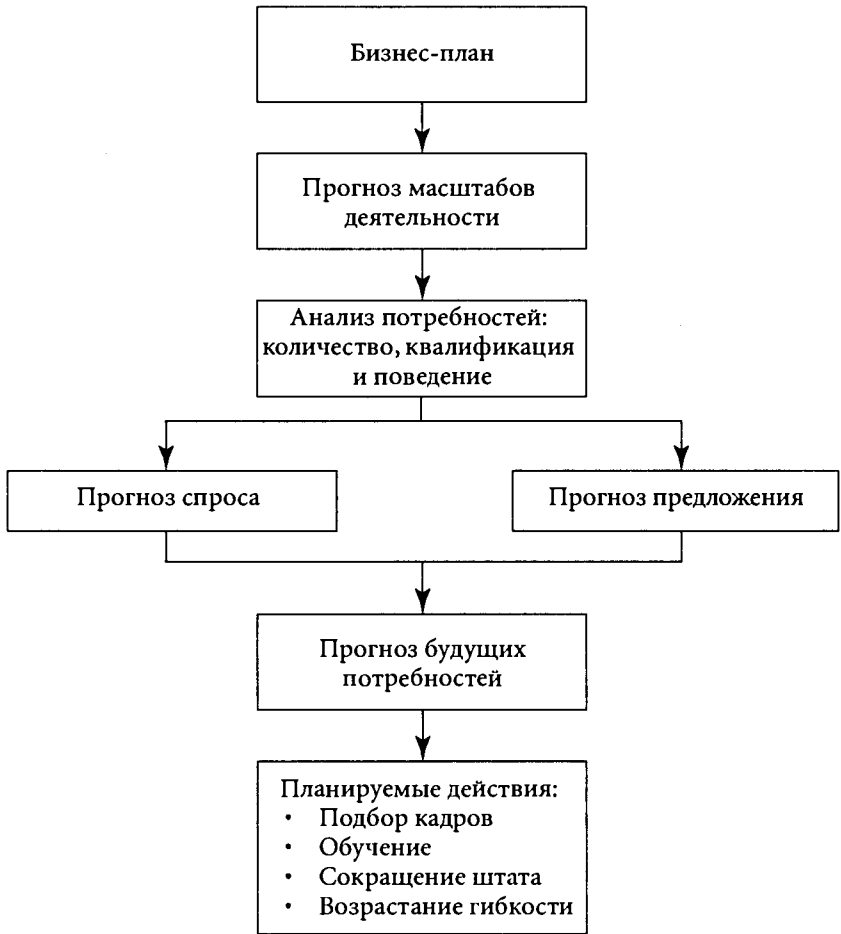
**Рис. 13.1.**

Диаграмма планирования человеческих ресурсов

цели: во-первых, сделать организацию «работодателем выбора» в конкретной области или для людей, которых она хочет привлечь (например, выпускников); во-вторых, стратегия должна планировать наилучшие методы точного определения потребностей в плане умений, навыков и компетентности. И наконец, стратегия должна иметь дело с планированием использования наиболее эффективных

методов привлечения необходимого числа людей, обладающих требуемыми качествами.

Как утверждает Спеллман (*Spellman*, 1992), стратегия должна включать следующие действия:

1. *Определение потребности в квалификации и компетентности (поведении)*; в идеале проводится с систематическим использованием аналитических методик выявления квалификации и уровня компетентности. Полученные материалы могут служить базой для проведения фокусных и структурированных интервью, которые, в свою очередь, можно использовать как критерии отбора персонала. Материалы также могут указывать на области и способы возможного применения психометрических тестов.
2. *Анализ факторов, влияющих на решение вступить в организацию*:
  - оплата труда и полный пакет льгот могут значительно повлиять на решение вступить в организацию, однако это далеко не единственный фактор; нижеперечисленные факторы могут быть не менее, а может быть и более важными для некоторых людей;
  - возможности для развития карьеры;
  - возможность использования существующих или приобретения новых умений и навыков;
  - возможность использования последних технологических достижений и современного оборудования, которым оснащена организация (представляет особый интерес для исследователей и инженеров);
  - доступ к качественному обучению;
  - ответственная и мотивирующая работа;
  - убежденность в том, что организация занимается достойным делом;
  - репутация организации как работодателя;
  - возможность, которую работа может предоставить для дальнейшего развития личной карьеры, например, получать признание за достижения; повышение статуса работника на рынке труда; респектабельность компании для резюме работника.

3. *Конкурентное обеспечение ресурсами*; начинается с анализа факторов, по которым организация конкурирует с другими компаниями за работников. Сюда включаются вышеперечисленные факторы, а целью является создание конкурентного преимущества за счет использования лучших, чем у соперников, ресурсов. Одним из факторов является оплата труда. Он может быть не единственным, но достаточно важным. Необходимо следить за рыночными тенденциями и принимать решения по вопросу политики, определяя, как организация хочет себя позиционировать на рынке.
4. *Альтернативные стратегии удовлетворения потребностей в человеческих ресурсах* состоят из следующих элементов:
  - аутсорсинг;
  - реинжиниринг;
  - увеличение гибкости, как описывается далее в данной главе;
  - обучение навыкам;
  - расширение базы навыков;
  - сокращение.

### **Методы привлечения и отбора**

Стратегия должна исследовать методы не только привлечения нужного количества людей, но и поиска сотрудников, обладающих необходимыми умениями, навыками и опытом, обладающих нужным типом поведения и легко вписывающихся в организационную культуру. Эти процессы и методы включают использование следующих инструментов:

- анализ навыков;
- карта компетентности;
- Интернет для привлечения ресурсов;
- физические данные;
- структурированные интервью;
- психометрическое тестирование;
- центры по оценке.

Целью этой стратегии является разработка наилучшего сочетания инструментов привлечения и отбора. Было доказано, что

«связка» методов отбора – более эффективный инструмент прогнозирования вероятного успеха кандидатов, чем отдельно взятый изолированно используемый метод, например, интервью.

## *Стратегия удержания*

Стратегии удержания нацелены на удержание ключевых людей в организации и на то, чтобы сохранить текучесть кадров на необходимом уровне. Они основаны на анализе того, почему люди уходят или остаются в организации.

### **Анализ причин ухода или продолжения работы в организации**

Причины, по которым люди остаются в организации, можно установить посредством опросов. Они выделяют сегменты респондентов в соответствии с длительностью работы в организации и анализируют ответы ветеранов организации для установления возможных закономерностей. Результаты опроса могут быть подкреплены фокус-группами, которые обсуждают причины продолжения работы в организации и выявляют возможные проблемы. Анализ причин ухода людей с помощью интервью на выходе могут предоставить некоторую информацию, однако они не совсем реалистичны – люди редко открывают истинную причину ухода.

План удержания должен рассматривать каждую из областей, в которой может возникнуть недостаток приверженности и неудовлетворенность. Действия, предлагаемые для рассмотрения, перечислены ниже:

- *Оплата труда* – проблемы могут возникнуть из-за неконкурентной, неравной или несправедливой системы оплаты. Возможные действия включают:
  - пересмотр уровней оплаты труда на основе изучения рыночной ситуации;
  - внедрение процесса оценки работы или улучшение существующей схемы для принятия решений по созданию равной тарифной сетки;
  - достижение понимания работниками связи между оплатой и результатами труда;

- пересмотр схемы оплаты труда по результатам с тем, чтобы они работали по принципу справедливости;
  - введение систем оплаты по результатам, чтобы работники, нанятые на короткий период, не были ущемлены;
  - составление пакета льгот согласно индивидуальным требованиям и предпочтениям;
  - вовлечение работников в разработку и реализацию системы оценки работы и системы оплаты труда по результатам.
- *Проектирование работы* – недовольство может быть вызвано неинтересной работой. Рабочие задания нужно планировать таким образом, чтобы увеличить разнообразие навыков, значе-ние задачи, самостоятельность и обратную связь, кроме того, работа должна предоставлять возможность обучения и роста.
  - *Эффективность* – мотивация работников снижается, если они плохо представляют свои обязанности или стандарты эффективной работы, не получают обратной информации о качестве своей работы или чувствуют, что оценка их работы несправедлива. В этом случае следует предпринять следующие действия:
    - выразить требования к эффективности в виде трудных, но достижимых целей;
    - добиться согласия работников и менеджеров с этими целями и действиями, которые необходимы для достижения целей;
    - поощрять менеджеров к положительной оценке работников за хорошую работу, осуществлять регулярную, информативную и понятную обратную связь, так как проблемы должны обсуждаться в порядке возникновения с тем, чтобы сразу предпринимались необходимые шаги;
    - обучить менеджеров методам оценки эффективности, таким, например, как консультирование; разъяснить работникам, как действует система управления эффективностью, и получить от них информацию об результативности ее применения.
  - *Обучение* – количество увольнений и текучесть кадров возрастают, если люди не получают должного обучения или чувствуют, что требования, предъявляемые к ним, не позволяют

им работать эффективно, без дополнительного обучения. Новые работники без соответствующего тренинга при поступлении на работу могут испытывать «адаптационный кризис». Необходимо разработать и запустить обучающие программы и серии тренингов, которые:

- дают работникам необходимый уровень компетентности и уверенность в достижении ожидаемых от них стандартов эффективности;
  - повышают существующие умения и навыки;
  - помогают людям в приобретении новых умений и навыков, с тем чтобы они могли лучше использовать свои способности, брать больше ответственности, решать более разнообразные задачи и больше зарабатывать при схемах оплаты труда, основанных на умениях и уровне компетентности;
  - позволяют ускорить для новых работников процесс приобретения и обучения базовым умениям, навыкам и знаниям, необходимым для успешного начала их трудовой деятельности;
  - повышают статус работников как на внутреннем, так и на внешнем рынках труда.
- *Развитие карьеры* – неудовлетворенность карьерными перспективами является серьезной причиной текучести кадров. Все большее число людей признают, что развитие карьеры во многом зависит от их активности, особенно в современных, более линейных организациях, где возможности продвижения по служебной лестнице ограничены. Это те люди, которые приобретают «портфель» умений и навыков и могут сознательно менять направление несколько раз на протяжении своей трудовой деятельности. В некотором смысле работодатели должны приветствовать такую тенденцию. Идея предоставления «пожизненной карьеры» уже не присуща быстро меняющемуся современному рынку труда, а процесс самоорганизации и расширения базы навыков приводит к увеличению численности квалифицированных кадров. Однако нельзя полностью отрицать значение для многих организаций удержания основного персонала, и в этой ситуации работодатель обязан планировать предоставление возможностей для карьерного роста путем:

- обеспечения условий для овладения работниками более широким опытом;
  - внедрения более систематических процедур для выявления трудового потенциала, таких, как оценка или центры развития;
  - поощрения продвижения по службе из внутриорганизационных резервов;
  - разработки процедур на основе принципа равенства;
  - предоставления консультаций и профессиональных советов по развитию карьеры.
- *Приверженность* можно повысить путем:
    - разъяснения организационной миссии, ценностей, стратегий и стимулирования работников к обсуждению и высказыванию своих замечаний по этим вопросам;
    - своевременного и честного общения с работниками, с акцентом на личном общении, например, методом брифинговых групп;
    - систематического поиска и принятия во внимание мнений работников по рабочим вопросам;
    - предоставления возможностей для работников высказывать свои идеи по вопросам улучшения рабочих систем;
    - внедрения изменений в организацию и работу только после консультаций и обсуждения.
  - *Отсутствие чувства команды* – работники могут чувствовать себя изолированно и неудовлетворенно, если они не являются частью сплоченной команды или ими жертвуют в политической игре. Эту проблему можно решать следующими способами:
    - командная работа; создание саморегулируемых или автономных рабочих групп либо проектных команд;
    - построение команды; акцентирование значения командной работы как базовой ценности, вознаграждение людей за эффективную работу как членов команд и развитие навыков командной работы.
  - *Недовольство и конфликт с менеджерами и бригадами* – распространенной причиной увольнений является чувство неудовлетворенности лидерскими качествами или руководства в



целом, или отдельных менеджеров, или лидеров команд; недовольство несправедливым отношением или преследования персонала (достаточно распространенная ситуация). Эту проблему можно попытаться исправить следующими способами:

- выбор менеджеров и лидеров команд с хорошо развитыми лидерскими качествами;
  - обучение их управленческим навыкам, методам разрешения конфликтов и работе с жалобами;
  - введение усовершенствованных процедур для работы с жалобами или дисциплинарными взысканиями и обучение всего персонала применению этих процедур.
- *Привлечение, отбор и продвижение*; высокая текучесть кадров может быть вызвана просто некачественно проведенным отбором или решениями о продвижении. Важно добиться, чтобы процедуры отбора и продвижения по службе выполняли функцию подбора индивидуальных работников к требованиям работы, которую им надо выполнять.
  - *«Сверхмаркетинг»* – создание ложных ожиданий о возможностях карьерного развития, индивидуально подобранных тренинговых программах, повышении статуса на рынке труда и разнообразной интересной работе может непосредственно привести к неудовлетворенности и скорому увольнению. Нужно проявлять осторожность, чтобы не перехвалить политику развития сотрудников.


## *Стратегия гибкости*

Целью стратегии гибкости должно быть развитие «гибкой компании» (Atkinson, 1984) посредством предоставления большей операционной и ролевой гибкости.

Шаги для рассмотрения при формулировании стратегии гибкости следующие:

- коренным образом пересмотрите традиционные модели занятости, с тем чтобы найти альтернативы модели постоянной занятости, может быть, в форме выделения «стержневой группы» в трудовом коллективе, наряду с образованием периферических групп;

- аутсорсинг – выполнение работы внешними компаниями или работниками;
- расширение базы навыков для повышения способности людей переключаться с выполнения одной работы на другую или быть способными выполнять любые задачи из тех, которые поручены целой команде.



# Стратегии управления эффективностью

Стратегии управления эффективностью нацелены на повышение организационной эффективности, совершенствование результатов индивидуальных работников и команд, развитие умений, навыков, компетентности, приверженности и мотивации. Управление эффективностью является постоянной обязанностью менеджеров и лидеров команд. Управление эффективностью не ограничивается ежегодно проводимой ее оценкой. Несмотря на то что индивидуальные работники сами несут ответственность за результаты своей работы, они тем не менее нуждаются в руководстве и поддержке для достижения желаемых результатов.

При разработке стратегий управления эффективностью необходимо осознавать, что в условиях рационального производства работники приобретают и наращивают потенциал тех умений, навыков и знаний, которых недостает менеджерам (*Purcell, 1999*). «Необходимо мотивировать работников к приложению дополнительных усилий в применении своих умений и навыков. Очень часто деловая или производственная стратегии компании достигаются исключительно благодаря приложению дополнительного усилия».

В рамках стратегии управления эффективностью рассматриваются способы эффективного управления организацией, позволяющие ей достигать намеченных целей. Эти стратегии могут ориентироваться на такие способы оценки эффективности, как, например, сбалансированная карта (*Kaplan and Norton, 1992*), которая заостряет внимание на четырех взаимосвязанных вопросах:

1. Как нас воспринимают потребители?
2. Что нас выгодно отличает от конкурентов?
3. Способны ли мы к постоянному улучшению своей позиции?
4. Как нас воспринимают акционеры?

Эффективность достигается благодаря работе людей, поэтому описание процессов управления эффективностью, представленных в данной главе, сосредоточено на том, как улучшить результаты индивидуальной и групповой работы посредством планирования личной эффективности и развития.



## Управление эффективностью

Процессы управления эффективностью в последнее время приобретают все большую популярность как способ осуществления более интегрированного и последовательного подхода, чем ранее практикуемые эпизодические и часто неадекватные методы типа рейтинга деловых качеств или профессиональной аттестации. Управление эффективностью базируется на принципе управления по согласию, а не по подчинению. Этот подход придает особое значение развитию работников и принципам самообучения, а также интеграции личных и организационных целей. По сути, он способен играть главную роль в обеспечении интеграции и целостности процессов управления человеческими ресурсами в целях достижения их взаимной согласованности и объединения для усиления их вклада в повышение организационной эффективности.

Управление эффективностью может трактоваться как стратегический и интегрированный подход к обеспечению устойчивого успеха организации за счет повышения эффективности работы сотрудников и развития их способности работать на благо организации как на индивидуальном, так и на групповом уровнях.

Стратегический аспект управления эффективностью заключается в рассмотрении более широких вопросов эффективного функционирования, стоящих перед организацией, и выработке общего направления развития согласно поставленным целям в долгосрочной перспективе. Интегрированность этого подхода проявляется в четырех аспектах:

- 1) *вертикальная интеграция* – связывание или согласование деловых, командных и индивидуальных целей;
- 2) *функциональная интеграция* – связывание функциональных стратегий в различных частях организации;
- 3) *интеграция ЧР* – «связывание» различных аспектов управления человеческими ресурсами, особенно организационного развития, развития человеческих ресурсов и систем вознаграждения для достижения целостного подхода к управлению и развитию людей;
- 4) *интеграция индивидуальных потребностей* с нуждами организации, насколько это возможно.



## Цели управления эффективностью

Стратегия управления эффективностью нацелена на создание способов совершенствования результатов труда на организационном, групповом и индивидуальном уровнях посредством понимания процессов и управления эффективностью в рамках согласованных запланированных целей, стандартов и требований к компетентности. Она включает разработку процессов формирования общего понимания цели и подхода к управлению и развитию людей, *повышающего* вероятность достижения этой цели. Инициаторами внедрения этой стратегии являются линейные менеджеры.

Стратегия управления эффективностью, во-первых, имеет непосредственное отношение к *совершенствованию результатов работы* в целях достижения организационной, групповой, индивидуальной результативности. Организации, по определению Лоусона (Lawson, 1995), должны «совершать правильные действия успешно».

Во-вторых, стратегия управления эффективностью ставит задачу *развития работников*. Улучшение результатов работы невозможно при отсутствии эффективных процессов непрерывного развития. Это относится как к ключевым компетенциям в организации, так и к способностям команд и отдельных членов. Управление эффектив-

ностью по праву должно называться «управление эффективностью и развитием».

В-третьих, стратегия управления эффективностью нацелена на удовлетворение потребностей и ожиданий всех *заинтересованных сторон* организации – акционеров, руководителей, сотрудников, потребителей, поставщиков и общества в целом. В частности, к сотрудникам следует относиться как к партнерам, интересы которых уважаются, они должны иметь право высказывать свое мнение по касающимся их вопросам, их рекомендации должны быть востребованы, а мнения цениться. Управление эффективностью должно уважать интересы отдельных работников и команд наряду с интересами организации, признавая при этом, что они могут не совпадать.

И наконец, стратегия управления эффективностью связана с процессами *коммуникации* и *вовлеченности* работников. Она направлена на создание климата, поддерживающего постоянный диалог между менеджерами и членами их команд, что позволяет выявить ожидания и осуществлять обмен информацией по вопросам организационной миссии, ценностей и целей. Управление эффективностью вносит свой вклад в развитие организации с высоким уровнем вовлеченности сотрудников посредством привлечения отдельных работников и команд к участию в определении своих целей и способов их достижения. Одной из задач стратегии управления эффективностью является предоставление способов повышения уровня результативности работы организации, команд и отдельных членов на основе понимания и управления эффективностью в рамках согласованных запланированных целей, стандартов и требований к компетентности.



## Масштабность стратегии управления эффективностью

Стратегия управления эффективностью фокусируется на аспектах, связанных с управлением организацией. Это естественный процесс управления, а не система или методика (Fowler, 1990). Она охватывает аспекты управления в рамках условий функционирования орга-

низации (ее внутренней и внешней среды), оказывает влияние на способы развития процессов управления эффективностью, их содержание и способ функционирования. Важность условий функционирования отражена в высказывании Джонса (Jones, 1995), который считает, что «нужно управлять не эффективностью, а условиями».

Стратегия управления эффективностью затрагивает каждого члена организации, а не только менеджеров. Она отрицает распространенное мнение о том, что только менеджеры несут ответственность за работу своих команд, и соглашается с тем, что ответственность *распределяется* между менеджерами и членами их команд. До некоторой степени менеджеры должны расценивать своих подчиненных как потребителей их управленческого вклада и предоставляемой ими услуги. Менеджеры и их команды совместно отвечают за результаты и совместно вовлечены в процесс согласования содержания и способов действий, мониторинга эффективности и реализации намеченных действий.

Процессы управления эффективностью должны составлять часть целостного подхода к управлению для достижения высокой эффективности, что должно стать целью каждого члена организации.

## *Целостный подход к управлению эффективностью*

Понятие «целостный» («холистичный») означает всеобъемлющий, охватывающий каждый аспект предмета. В применении к стратегии управления эффективностью это означает «относящийся ко всей организации целиком». При таком подходе всесторонне рассматриваются все составляющие эффективности, определяется вклад каждой из них в достижение общего результата на организационном, командном и индивидуальном уровнях, а также вырабатываются конкретные действия по улучшению этого результата. Управление эффективностью в широком смысле базируется на принципе, что все действия людей на рабочем месте на любом уровне оказывают влияние на достижение общей цели организации. Поэтому управление эффективностью тесно связано с тем, что люди делают (их работа), как они это делают (их поведение) и чего они достигают (их результаты). Сюда относятся все формальные и

неформальные шаги, предпринимаемые организацией для повышения корпоративной, командной и индивидуальной результативности, постоянного развития умений и навыков и повышения уровня знаний и компетентности. Это определенно не является изолированной системой под управлением кадровой службы, которая функционирует раз в году (ежегодные аттестации), а затем про нее забывают до следующего года. Достижение организационной эффективности в большей степени зависит от комбинированного результата совокупности связанных с эффективностью аспектов управления, чем от изолированного функционирования отдельных частей. При разработке и внедрении системы управления эффективностью необходимо учитывать взаимосвязь всех процессов.

### *Концепция управления эффективностью как интегрирующая сила*

По мнению Хартли (Hartle, 1995), управление эффективностью:

«Должно интегрироваться в способ управления деятельностью организации и быть связано с другими ключевыми процессами, такими, как деловая стратегия, развитие сотрудников и управление всеобщим качеством».

Интеграция деловой стратегии с бизнес-планами и целями происходит вертикально. Индивидуальные и командные цели согласовываются для поддержки корпоративных целей. Этот процесс принимает форму замыкающихся целей, спускающихся с корпоративного уровня на функциональный уровень или уровень бизнес-единицы и далее к командам и индивидуальным работникам. Необходимо предпринять шаги для обеспечения согласованности таких целей. Это может происходить каскадным методом, при котором цели спускаются сверху вниз, а на каждом последующем уровне командные или индивидуальные цели корректируются с учетом целей более высокого порядка. Однако должен существовать и восходящий процесс, который дает возможность индивидуальным работникам и командам самим формулировать свои цели в рамках общей цели и ценностей организации. Цели должны не устанавливаться, а *согласовываться* путем открытого диалога между менеджерами и работниками в течение всего года. Иными словами, этот



процесс должен рассматриваться как партнерство, позволяющее разделять ответственность и определять ожидания.

Крис Бонс (*Chris Bones*, 1996), директор подразделения человеческих ресурсов компании *United Distillers*, объясняет свой подход к интеграции следующим образом:

«Внедрение системы аттестации в вакууме не даст желаемых результатов. Это будет обычной фиксацией условных действий, которые должны произойти в контексте деловой стратегии и ежегодных планов. Создание нужного контекста для обсуждения является существенной частью успешного управления эффективностью. Мы, как кадровая служба, должны разрабатывать и реализовывать ряд стратегий по всей организации, обеспечивающих высокую эффективность наших сотрудников».

В компании *United Distillers* инициативы в области управления эффективностью опираются на организационное видение и стратегические установки. На рис. 14.1 представлены инициативы и способы их взаимодействия.

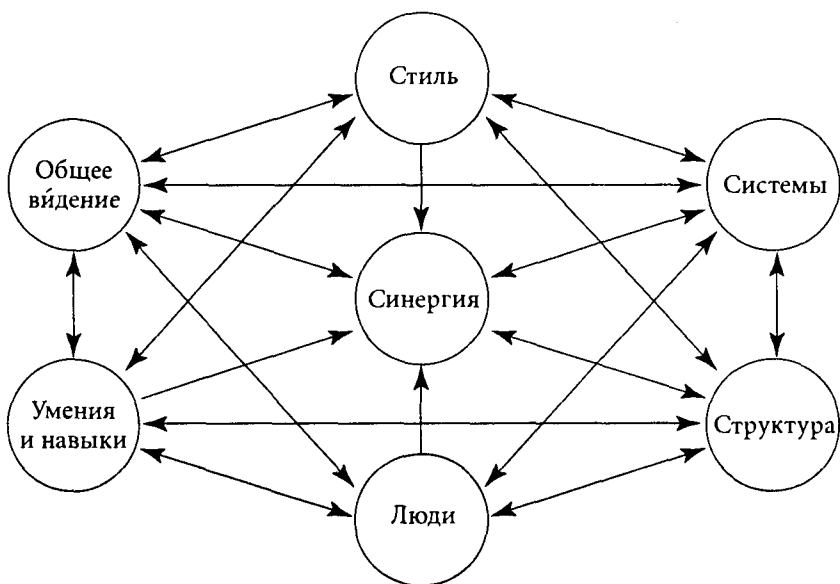
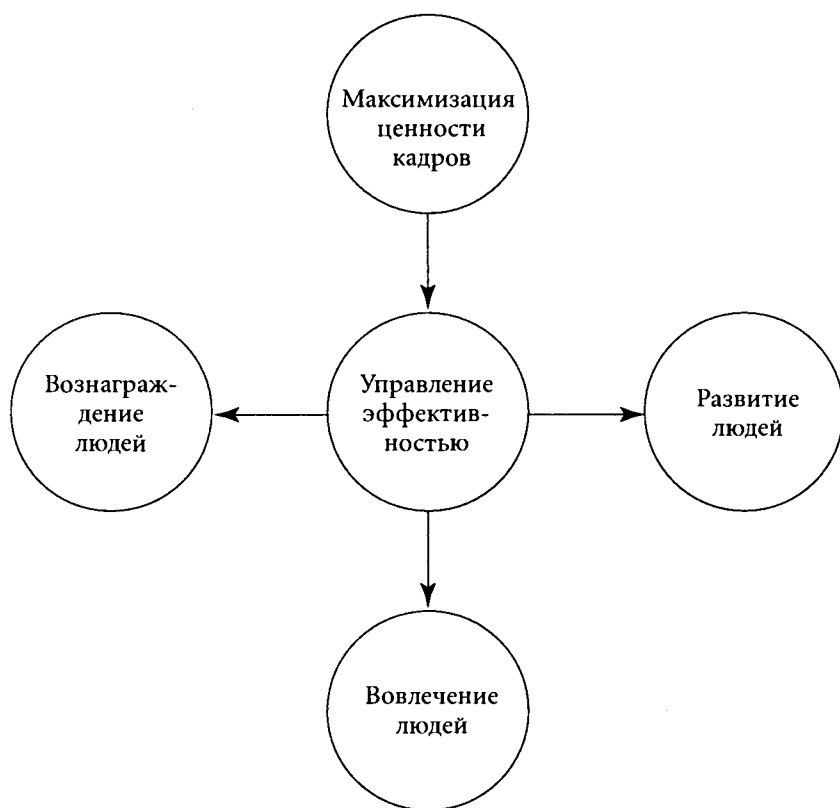


Рис. 14.1.

Интеграция в компании *United Distillers* (адаптировано по *Bones*, 1996)

## Горизонтальная интеграция

Горизонтальная интеграция означает согласование стратегий управления эффективностью с другими стратегиями в области ЧР, направленными на максимизацию ценности кадров, вознаграждение, вовлечение и развитие людей, как представлено на рис. 14.2. Стратегия управления эффективностью является мощной движущей силой в процессе интеграции всех этих действий.



**Рис. 14.2.**

Управление эффективностью как фокусная точка интеграции действий в области ЧР



## Процесс управления эффективностью

Стратегия управления эффективностью должна быть сконцентрирована на разработке непрерывно действующего и гибкого процесса, в рамках которого менеджеры и их подчиненные взаимодействуют по принципу партнерства. Этот процесс должен определять оптимальные способы совместной работы для достижения требуемых результатов. Он сосредоточен на планировании будущей эффективности и совершенствовании, а не на ретроспективной оценке эффективности. Он создаст основу для интенсивного и регулярного диалога между менеджерами и индивидуальными работниками или командами по вопросу определения потребностей развития и эффективности. Управление эффективностью обычно распространяется на область индивидуального развития и эффективности, однако оно может также применяться и по отношению к командам.

Оценка управления эффективностью (индивидуальная или круговая обратная связь) предоставляет необходимый материал для создания планов личного или командного развития, и для многих людей управление эффективностью – это прежде всего процесс развития. Однако оценка эффективности может предоставить данные в форме индивидуальных рейтингов, которые затем могут использоваться как основание для принятия решений по оплате труда по результатам.

Управление эффективностью – это процесс измерения результатов в виде достигнутого уровня эффективности по сравнению с ожиданиями, отраженными в целях. В данном смысле этот процесс фокусируется на целях, стандартах и критериях или показателях эффективности. Он рассматривает и входные ресурсы – знания, умения, навыки и компетентность, требуемые для достижения ожидаемых результатов. В процессе определения входных требований и оценки степени соответствия ожидаемого уровня эффективности реально достигнутому за счет эффективного использования умений, навыков и компетентности и выявляются потребности развития.



## Заключение

В заключение необходимо подчеркнуть, что стратегия управления эффективностью не ограничивается созданием нисходящей, опирающейся на прошлое формы оценки людей. Она также не ограничивается лишь сбором информации для принятия решений по оплате труда. Управление эффективностью – это стратегический процесс, потому что он ориентируется на будущее и на задачи развития. Он формирует условия, при которых менеджеры оказывают *поддержку* членам команд, а не диктуют свои требования. Влияние управления эффективностью на результаты возрастает, если рассматривать этот процесс прежде всего как процесс трансформации, а не оценки.

# Стратегическое развитие человеческих ресурсов

Стратегическое развитие человеческих ресурсов (РЧР) направлено на формирование обучающейся организации и создание условий для обучения, развития и совершенствования профессиональных навыков в целях повышения уровня организационной, командной и индивидуальной эффективности. Уолтон (*Walton, 1999*) дал следующее определение стратегического РЧР:

«Стратегическое РЧР включает введение, устранение, модификацию, управление и руководство процессами и обязанностями таким образом, чтобы все индивидуальные работники и члены команд обладали знаниями, умениями, навыками и компетентностью, требуемыми для выполнения текущих и потенциальных задач, поставленных организацией».

По определению Харрисона (*Harrison, 1997*), «стратегическое РЧР – это развитие, которое исходит из четкого видения будущих способностей и потенциала людей и протекает в рамках общей стратегической модели организации».

Для стратегического РЧР характерно широкое и долговременное представление о том, как стратегии РЧР могут поддерживать реализацию деловой стратегии. Стратегии РЧР вытекают из деловых стратегий, однако они играют свою положительную роль, способствуя достижению организацией ее целей. Для этого существенно важно развивать базу умений и навыков и интеллектуальный капи-

тал, необходимый организации, а также следить за тем, чтобы текущие и будущие потребности организации удовлетворялись за счет использования качественных человеческих ресурсов.



## Цели стратегического РЧР

Стратегическое РЧР нацелено на создание целостной и всеобъемлющей модели развития людей. Большая часть процесса РЧР направлена на формирование среды, в которой работников поощряют к обучению и развитию. Деятельность РЧР включает традиционные тренинговые программы, однако особое внимание уделяется развитию интеллектуального капитала и культивированию организационного, командного и индивидуального обучения. В центре внимания находится создание обучающейся организации, в рамках которой происходит систематическое управление знанием. Стратегическое РЧР также занимается планированием подходов к стимулированию самостоятельного развития (самообучения) с соответствующей поддержкой и руководством со стороны организации.

Хотя стратегическое РЧР ориентируется на нужды организации, его политика должна учитывать личные устремления и потребности. Важной задачей политики РЧР должно стать повышение статуса работника как на внешнем, так и на внутриорганизационном рынках труда.

### *РЧР и УЧР*

Политика РЧР тесно ассоциируется с тем аспектом управления человеческими ресурсами (УЧР), который занимается инвестированием в людей и развитием человеческого капитала организации. По словам Кипа (*Keep, 1989*):

«Одной из основных целей УЧР является создание условий, при которых будет реализован скрытый потенциал работников и обеспечена их приверженность делу организации. Этот потенциал, как правило, включает не просто способность приобретать и использовать новые знания, умения и навыки, но также и накопленные нереализованные идеи о путях совершенствования деятельности организации».



## Основные задачи стратегического РЧР

Стратегическое РЧР, рассматриваемое в данной главе, решает следующие задачи:

- разработка стратегий индивидуального обучения;
- совершенствование организационного обучения и создание обучающейся организации;
- управление знанием;
- формирование интеллектуального капитала;
- улучшение качеств руководящих работников;
- развитие «эмоциональной культуры»;
- развитие стратегической способности.

### *Стратегии индивидуального обучения*

Стратегии индивидуального обучения в организации руководствуются ее требованиями к человеческим ресурсам, выраженными в умениях, навыках и типах поведения, необходимых для достижения организационных целей. Начальной точкой должны служить подходы к предоставлению возможностей для обучения и развития, с учетом разницы между обучением и развитием, описанной Педлером и соавторами (*Pedler et al, 1989*), которые под обучением подразумевают повышение уровня знаний или развитие имеющихся навыков, а под развитием – переход в другое состояние функционирования.

Эта стратегия должна отражать:

- способы определения потребностей в обучении;
- роль планирования личного развития и самообучения;
- поддержку индивидуального обучения посредством руководства, консультирования, обучающих центров, наставничества, внеорганизационных курсов, разработанных для удовлетворения конкретных потребностей работника, внутренних и вне-

шних тренинговых программ и курсов, разработанных для удовлетворения потребностей группы работников.

## *Стратегии организационного обучения*

Организации можно назвать постоянно обучающимися системами (Harrison, 1997), а организационное обучение описывается Марси-ком (Marsick, 1994) как процесс:

«...Скоординированных системных изменений со встроенными механизмами для индивидуального и группового доступа, формирования и использования организационной памяти, структуры и культуры для развития долговременной организационной способности».

Стратегия организационного обучения нацелена на развитие ресурсной способности компании. Это созвучно одному из базовых принципов управления человеческими ресурсами, а именно необходимости инвестирования в людей для развития человеческого капитала, требуемого для организации, и увеличения объема знаний, умений и навыков. Как утверждают Эренберг и Смит (Ehrenberg and Smith, 1994), согласно теории человеческого капитала: «Знания, умения и навыки, полученные работником в результате образования и тренинга, включая приобретение профессиональных навыков на основе личного опыта, формируют определенный объем производственного капитала».

Харрисон (Harrison, 1997) выделил пять принципов организационного обучения:

1. Передача работникам четкого и целостного видения организации для повышения осознания необходимости в стратегическом мышлении на всех уровнях.
2. Необходимость разработки стратегии в рамках организационного видения, которое помимо убедительности отличается емкостью и недвусмысленностью. Это будет способствовать расширению диапазона стратегических возможностей и развитию мышления, а также задаст нужное направление процессу генерации знаний.
3. В рамках видения и целей основными движущими факторами организационного обучения становятся процессы регулярного диалога, коммуникации и обсуждения.



4. Важность стимулирования людей к пересмотру принимаемых на веру предположений.
5. Важность развития стимулирующего обучения и инновационного климата.

### **Одиночная и двойная «петли обучения»**

Аргирис (*Argyris*, 1992) считает, что организационное обучение происходит при двух условиях: во-первых, когда организация реализует свои намерения и, во-вторых, когда выявляется несоответствие между намерениями и результатами, которое затем исправляется. Однако организации не совершают обучающих действий; к обучению люди приходят на индивидуальном уровне через свое поведение, хотя организация может создать условия, облегчающие такое обучение.

Он разделяет такие понятия, как одиночная и двойная «петли обучения». Организации с одиночной «петлей обучения» определяют для себя «ведущие переменные», т.е. то, чего они ожидают достичь в плане целей и стандартов. Затем они производят контроль и оценку достижений и при необходимости предпринимают корректирующие действия, завершая, таким образом, «петлю». Двойная «петля обучения» возможна при условии, что процесс контроля инициирует действие по пересмотру «ведущих переменных», в связи с необходимостью соответствия новой ситуации, возникшей во внешнем окружении. Организация получает для себя новые ориентиры в свете изменившихся обстоятельств и, следовательно, способна принять решение о методах достижения новых целей.

### *Развитие обучающейся организации*

Процесс организационного обучения является основой концепции обучающейся организации. Вик и Леон (*Wick and Leon*, 1995) пришли к выводу, что «обучающаяся организация постоянно совершенствуется благодаря быстрому созданию и развитию способностей, требуемых для будущего успеха». По определению Сенге (*Senge*, 1990), обучающаяся организация – это «организация, которая постоянно растет для создания своего будущего». Педлер и соавторы (*Pedler et al*, 1989) предлагают другое определение: «Организация, которая способствует обучению всех своих членов и постоянно

трансформирует себя». По словам Бургойна (*Burgoyne*, 1994), обучающиеся организации должны уметь адаптироваться к изменяющимся условиям и развивать своих людей соответственно.

Гарвин (*Garvin*, 1993) описывает обучающуюся организацию как «обладающую умением создавать, приобретать и передавать знание, а также изменять свое поведение для того, чтобы учесть новое знание и идеи». Автор предполагает, что обучающейся организации хорошо удается выполнение следующих пяти процессов:

1. *Систематический процесс решения проблем*, который почти полностью базируется на философии и методах движения за повышение качества. Его основополагающие идеи включают:
  - научное обоснование, заменяющее догадку в диагностике проблем; Деминг (*Deming*, 1986) называет это циклом «планируй, выполняй, проверяй, действуй», а другие авторы ссылаются на эту идею как на методику «генерирования гипотезы, или тестирования гипотезы»;
  - предпочтение фактических данных предположениям как основа для принятия решений, то, что практики системы качества называют «управление, основанное на фактах»;
  - использование простых статистических инструментов, таких, например, как гистограмма, карта Парето и причинно-следственная диаграмма для структурирования данных и формулирования выводов.
2. *Экспериментальная деятельность* включает систематические исследования и проверку новых знаний. Программы непрерывного совершенствования («кайзен») являются важной характеристикой обучающейся организации.
3. *Обучение на базе прошлого опыта* – обучающаяся организация пересматривает свой успех и неудачи, систематически их оценивает и фиксирует полученные уроки доступным для сотрудников способом. Этот процесс был назван «принципом Сантаяны», потому что философу Джорджу Сантаяну принадлежит следующая фраза: «Те, кто не помнит прошлого, обречены его повторить».
4. *Обучение за счет других* – выход за рамки своего непосредственного окружения с целью приобретения новой перспективы нередко сопровождается выдающимися откровениями. Этот про-

цесс иногда в шутку называют *SIS* – «бессовестная кража идей». Более формальное название этого процесса – «бенчмаркинг» – описывает организованный процесс выявления компаний с «наилучшей практикой» и последующего анализа возможности и целесообразности копирования их действий с некоторыми модификациями для применения внутри своей компании.

5. *Быстрое и эффективное распространение знания по всей организации* посредством поддержки людей с новым экспертным знанием или путем обучающих и тренинговых программ, если они открыто связаны с реализацией.

Один из подходов, пропагандируемый Сенге (*Senge, 1990*), состоит в фокусировании на коллективном решении проблем внутри организации. Это достигается благодаря использованию командного обучения и метода «гибких систем», при котором рассматриваются все возможные причины возникновения проблем, для того чтобы провести более четкую границу между теми, которые можно решить, и теми, которые нельзя решить в принципе.

Стратегия обучающейся организации базируется на принципе, что обучение является непрерывным процессом, а не набором дискретных тренинговых мероприятий (*Sloman, 1999*). Она включает стратегии индивидуального и организационного обучения, а также стратегию управления знанием.

## *Стратегия управления знанием*

Знание является результатом обучения, при этом, если разработанная стратегия управления знанием реализуется систематически, организационное обучение будет наращивать свой потенциал.

Управление знанием основано на отношении к знанию как к ключевому ресурсу. Оно включает трансформацию ресурсной базы знания путем выявления релевантной информации и затем обмен ею с целью стимулирования обучения. Целью этого процесса является генерация потока знания и последующее ускорение его движения от организации в направлении индивидуальных объектов обучения.

Стратегии управления знанием стимулируют процесс обмена знаниями посредством взаимодействия людей и предоставления им доступа к обучающей информации из других источников.

Знание содержится в презентациях, отчетах, базах данных, библиотеках, документах о политике организации и руководствах к действию. Оно может перемещаться по организации традиционными методами, такими, как собрания, рабочие группы, курсы, мастер-классы, публикации, видео- и аудиосредства. Дополнительным и очень эффективным средством передачи знания является система интранет. Важной задачей при этом является раскрепощение скрытого знания. Этого можно достичь в ходе проведения интервью и организации системы, позволяющей проговаривать скрытое знание и затем обмениваться им внутри организации.

### *Развитие интеллектуального капитала*

Интеллектуальный капитал состоит из неосязаемых активов организации. Они могут относиться к потребителям (бренды, лояльность), к организации (корпоративная экспертиза, накопленное знание, коммерческие секреты, системы и методики) и к индивидуальным работникам (ноу-хау, способности, особые умения и навыки). Последнее составляет человеческий капитал организации, где собственно и концентрируются кадровые стратегии развития интеллектуального капитала.

Составленный Майо (*Mayo*, 1998) так называемый балансовый отчет о человеческом капитале представлен ниже в табл. 15.1.

Таблица 15.1  
**Балансовый отчет о человеческом капитале**

Примеры активов	Примеры пассивов
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Непрерывное обучение</li> <li>• Современная экспертиза</li> <li>• Преемственность команд</li> <li>• Общее доступное знание</li> <li>• Обсуждение сделанных ошибок и обучение на ошибках</li> <li>• Широкое сотрудничество</li> <li>• Низкий уровень потери талантов</li> <li>• Развивающаяся карьера</li> <li>• Открытость, ориентированность на потребителя</li> <li>• Гибкая организация</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Эпизодические тренинги</li> <li>• Устаревший опыт</li> <li>• Постоянная нестабильность</li> <li>• Локализованное знание</li> <li>• Культура обвинения других в ошибках</li> <li>• Изолированность</li> <li>• Высокая текучесть кадров</li> <li>• Развитие по типу «накопителя»</li> <li>• Озабоченность внутренними проблемами</li> <li>• Жесткая иерархия</li> </ul>

Очевидно, что стратегия развития интеллектуального капитала концентрируется на максимизации активов и минимизации пассивов. Стратегия должна базироваться на информации об имеющихся способностях и оценке будущих потребностей. Затем определяются возможности развития способностей для удовлетворения будущих потребностей организации и разрабатывается стратегия обучения.

## *Стратегии развития руководящих кадров*

### **Стратегические цели**

Стратегии развития руководящих кадров в своих подходах к повышению эффективности организации ориентируются на долгосрочную перспективу:

- снабжают менеджеров информацией о том, чего от них ожидают; предоставляют возможность сверить цели, согласно которым будет оцениваться эффективность работы менеджеров, и определить области несоответствия, в которых необходимо повысить уровень компетентности;
- позволяют выявить менеджеров, обладающих определенным потенциалом, стимулируют их к составлению и выполнению планов личного развития и создают условия для обеспечения требуемого развития, обучения и опыта, с тем чтобы подготовить менеджеров к выполнению более сложных задач индивидуального и организационного характера;
- формируют условия для сохранения преемственности руководителей и создания системы, регулирующей и контролирующей этот процесс.

### **Развитие руководящих кадров как процесс, ориентированный на потребности бизнеса**

Крайне важно помнить о том, что процесс развития руководящих кадров должен быть ориентирован на потребности организации, несмотря на то что в центре внимания этого процесса находится развитие индивидуальной эффективности и потенциала. Именно организация должна решать, какие руководители ей нужны для достижения стратегических целей и как можно их привлечь и разви-

вать наиболее эффективным способом. Даже акцентируя значение и целесообразность самостоятельного развития, что само по себе правильно, организация должна определять направление этого саморазвития в плане приобретения определенных знаний, умений, навыков и типов поведения, пусть в более широком смысле, но достаточно четко.

### **Значение развития руководящих кадров**

Способность организации реализовывать свои деловые стратегии согласно ключевым факторам организационного успеха (инновация, качество, лидерство в издержках и т.д.) в большой степени зависит от степени развития способности руководителей организации удовлетворять конкретные потребности бизнеса и соответствовать определенным условиям. Фонда (*Fonda*, 1989) описывает требуемые управленческие способности, подчеркивая их масштабность:

- формулирование амбициозных целей;
- разработка товарно-рыночных стратегий, которые поддерживают устойчивую конкурентоспособность организации;
- создание функциональных стратегий, которые поддерживают стратегические амбиции и товарно-рыночные стратегии;
- разработка и эффективное использование систем управления организацией;
- формирование организационной культуры будущей организации;
- структуризация и реструктуризация частей и всей организации в целом, согласно возникающим приоритетам;
- повышение прибыли за счет постоянного улучшения показателей продаж существующих продуктов и обслуживания потребителей.

### **Процесс развития руководящих кадров**

По мнению Харрисона (*Harrison*, 1997), три основных вида деятельности по развитию руководящих кадров, которые необходимо учитывать при формулировании стратегии, таковы:

- анализ существующих и будущих потребностей в обучении руководящих сотрудников;

- оценка уже имеющихся и потенциальных умений, навыков и уровня эффективности работы руководителей согласно выявленным потребностям;
- разработка политики, стратегий и планов для удовлетворения этих потребностей.

## *Стратегии развития «эмоциональной культуры»*

Стратегии развития лидерских качеств, как утверждает Големан (Goleman, 1999), должны учитывать понятие «эмоциональной культуры». Автор дает определение этому понятию: «Способность осознавать свои собственные чувства и чувства других людей, мотивировать себя и других, управлять эмоциями в себе и в отношениях с окружающими». Наличие высокой степени «эмоциональной культуры» автор считает необходимым качеством успешного лидера.

Големан выделил четыре составляющие «эмоциональной культуры»:

1. *Саморегуляция* – способность контролировать или переориентировать деструктивные импульсы и настроения и регулировать собственное поведение в сочетании со стремлением энергично и настойчиво достигать намеченных целей. Этот аспект связан с шестью факторами компетентности: самоконтроль, честность, инициатива, адаптивность (принятие неопределенности), открытость относительно изменений и высокая степень ориентированности на результат.
2. *Самоосознание* – способность осознавать и понимать свои настроения, эмоции и мотивы наряду с влиянием, которое они оказывают на окружающих. Этот аспект связан с тремя типами компетентности: уверенность в себе, реалистичная самооценка и эмоциональное самоосознание.
3. *Социальная ориентация* – способность понимать эмоциональный настрой других людей и умение строить отношения с людьми с учетом их эмоциональной реакции. Этот аспект связан с шестью факторами компетентности: симпатия, умение растить и удерживать таланты, организационное осозна-

ние, осознание культурных различий, принятие разнообразия и обслуживание клиентов и покупателей.

4. *Социальные умения и навыки* – мастерство в управлении отношениями и создании сетей для получения результатов от других людей, умение достигать личные цели и способность находить общий язык и строить отношения с окружающими. Этот аспект связан с пятью факторами компетентности: лидерство, эффективность в руководстве изменениями, управление конфликтами, влияние/коммуникации и экспертиза в создании и руководстве командами.

Големан (*Goleman, 1999*) предложил следующие шаги, требуемые для развития «эмоциональной культуры»:

- оценка должностных требований в плане эмоциональных умений и навыков;
- оценка индивидуальных работников для определения уровня их «эмоциональной культуры»; важным источником информации здесь может являться круговая обратная связь;
- измерение готовности к переменам, подготовка людей к повышению своего уровня «эмоциональной культуры»;
- мотивирование людей к осознанию того, что опыт обучения будет им полезен;
- превращение изменений в самоуправляемый процесс, стимулирование работников к составлению планов обучения, соответствующих их интересам, ресурсам и целям;
- фокус на понятных, выполнимых целях, сосредоточение внимания на ближайших доступных шагах, помня о том, что культивирование нового навыка является поступательным процессом, при котором время от времени будут проявляться старые привычки;
- предотвращение рецидивов, демонстрация людям, как они могут извлечь уроки из неизбежных ошибок;
- обеспечение обратной связи;
- стимулирование закрепления навыка на практике, с учетом того, что «эмоциональную культуру» нельзя сформировать быстро;



- представление моделей образцов поведения;
- стимулирование и поддержание климата, вознаграждающего за самосовершенствование;
- разработка правильных критериев оценки результатов и ее проведение согласно этим критериям.

### *Развитие стратегической способности*

Стратегическая способность заключается в способности выбирать наиболее подходящую стратегию и курс действий, необходимых для ее реализации, включая требования в области ресурсов. По предложению Харрисона (*Harrison, 1997*), стратегия РЧР для развития стратегической способности включает планирование обучающих действий, которые позволят улучшить:

- понимание быстроменяющейся внешней среды;
- способность формировать стратегическое видение;
- понимание процессов и инструментов стратегического принятия решений;
- понимание способов создания стратегии;
- процесс отбора и оценки работников, ответственных за принятие стратегических решений;
- связь между стратегией и ее реализацией на практике;
- качество стратегического мышления и обучения;
- управление и развитие базы знаний организации.

# Стратегия вознаграждения

Стратегия вознаграждения определяет конкретные направления создания и развития организационных программ, обеспечивающих вознаграждение тех типов поведения и уровня эффективности, которые способствуют достижению организационных целей.

Гомеш-Мейя и Балкин (*Gomez-Mejia and Balkin, 1992*) дали следующее определение стратегии вознаграждения:

«Сознательное использование системы оплаты труда в качестве действенного механизма интеграции, посредством которого усилия различных единиц организации и индивидуальных работников направляются на достижение стратегических целей».

Стратегия вознаграждения должна основываться на принципе, что именно люди создают ценность в организации. Это означает, что процессы вознаграждения должны чутко реагировать не только на потребности организации, но и на потребности ее членов. Такая стратегия основывается на организационных требованиях к эффективности в краткосрочной и долгосрочной перспективе, нашедших свое отражение в корпоративной стратегии. Стратегия вознаграждения может способствовать поддержанию изменений, закрепляя и придавая значимость направлению развития организации.



## Как стратегия вознаграждения участвует в достижении корпоративных целей

Стратегия вознаграждения может вносить значительный вклад в достижение корпоративных целей при условии, что она:

- способствует интеграции различных направлений политики и процессов вознаграждения с ключевыми стратегиями роста и повышения эффективности;
- созвучна организационным ценностям, особенно тем, которые ориентированы на инновацию, командную работу, гибкость, обслуживание потребителей и качество;
- подходит организационной культуре и доминирующему в организации стилю руководства либо в уже существующем виде, либо планирует достичь этого соответствия;
- стимулирует и поддерживает желаемое поведение на всех уровнях, указывая работникам, какие типы поведения будут вознаграждаться, как это будет происходить и как будут удовлетворяться ожидания работников;
- служит конкурентной планкой для привлечения и удержания работников с требуемым уровнем умений и навыков;
- позволяет организации оптимизировать соотношение цены и качества на основе существующей практики вознаграждения.



## Характеристики стратегии вознаграждения

По словам Марлиса (*Murlis*, 1996), «стратегия вознаграждения характеризуется разнообразием и обусловлена историческим прошлым организации и реалиями сегодняшнего дня». Стратегия вознаграждения главным образом сосредоточена на определении направления, в соответствии с которым организация должна обеспечивать адекватное сочетание элементов материального и немате-

риального стимулирования для поддержания деловой стратегии. Действие этой стратегии учитывает следующие области:

- требования деловой стратегии, включая ограничение затрат;
- стимулирование эффективности организации посредством влияния на приоритетные типы индивидуального и организационного поведения;
- помощь в проведении изменения культуры;
- действия организации по обеспечению процесса приобретения и удержания высококлассных работников;
- согласование индивидуальных и организационных компетенций;
- подкрепление организационных изменений, например, введение плоской структуры после проведенного сокращения иерархических уровней;
- разработка конкурентной системы оплаты труда;
- действия организации, нацеленные на то, чтобы политика вознаграждения использовалась для передачи сообщения об ожиданиях и ценностях организации;
- достижение нужного баланса между вознаграждением эффективной работы на индивидуальном, командном и организационном уровнях;
- развитие общей системы вознаграждения, которая включает оптимальное сочетание материального и нематериального стимулирования и дополнительных выплат и льгот для работников;
- достижение гибкости, необходимой для управления процессами вознаграждения в рамках динамичной организации, функционирующей в конкурентной и нестабильной среде;
- согласование процессов вознаграждения с индивидуальными потребностями и ожиданиями работников.

Стратегия вознаграждения должна поддерживаться реалистичным планом действий и включать оценку риска и планов альтернативных действий в кризисных ситуациях. Необходимо также обеспечить оценку результатов выполнения стратегии вознаграждения согласно целям и бюджетам затрат.



## Разработка стратегии вознаграждения

Целью разработки стратегии вознаграждения является создание стратегии, способствующей тому, чтобы политика и процессы вознаграждения соответствовали организационным и кадровым целям, двигались в одном направлении и работали на практике. Основные вопросы, на которые нужно получить ответы, приведены ниже:

- В каком направлении движется организация?
- Как программы вознаграждения помогают организации достичь намеченных целей и удержать успех?
- Какое поведение нам необходимо?
- Как процессы вознаграждения развивают и выражают признание за желаемое поведение?

Основой такой стратегии являются деловые и кадровые стратегии, культура, климат и управленческая практика в организации, тип работников и системы вознаграждения в прошлом и настоящем.

Два основных фактора влияют на разработку стратегии вознаграждения – ситуационные требования и достижение стратегической интеграции.

### *Ситуационные требования*

Согласно ситуационной теории, эффективность политики и практики напрямую связана с тем, насколько они соответствуют уникальным особенностям организации, включая ее культуру, стиль и способ руководства и условия внешней среды. Ситуационная теория утверждает, что:

- разные организационные стратегии и культуры требуют разных стратегий вознаграждения и стратегий в области ЧР;
- полезность таких дифференцированных стратегий, политики и практики меняется в зависимости от условий;
- деловые стратегии могут определять стратегию вознаграждения и стратегию в области ЧР, однако в условиях конкретной

организации, по словам Гомеш-Мейя и Балкина (*Gomez-Mejia and Balkin, 1992*), будет наблюдаться «взаимное влияние, так как менеджеры и их подчиненные будут способствовать появлению спонтанно возникающих (*ad hoc*) стратегий на различных организационных уровнях».

Авторы также утверждают, что «понятие “универсальных принципов” в управлении персоналом несостоятельно, а его использование, кроме юридически обусловленных случаев, будет неизбежно приводить к неэффективным результатам».

## *Интеграция деловой стратегии со стратегией вознаграждения*

Лоулер (*Lawler, 1995*) считает:

«Деловая стратегия, в частности, служит важным ориентиром в процессе проектирования организационных систем, потому что она конкретизирует то, к чему стремится компания, какое поведение она выбирает и какие способы и уровни эффективности она должна продемонстрировать для того, чтобы быть эффективной. Стратегия оказывает значительное влияние на поведение людей и стиль руководства, что, в свою очередь, определяет конфигурацию систем вознаграждения. Эти системы вознаграждения затем помогают стимулировать развитие эффективности посредством воздействия на индивидуальное и организационное поведение».

Необходимость связи между деловой стратегией и стратегией вознаграждения в целях достижения стратегической интеграции или соответствия может показаться вполне очевидной. Считается, что стратегия вознаграждения должна руководствоваться потребностями организации. Однако признание этого требования и его осуществление на практике – не одно и то же. Как утверждают Кокертон и Биван (*Corkerton and Bevan, 1998*):

«Из всех “универсальных рецептов”, которые специалисты в области ЧР стремятся найти, рецепт, связывающий стратегию вознаграждения с деловой стратегией, кажется наиболее многообещающим. Однако во многом он и самый неопределенный. При согласовании стратегии вознаграждения и деловой стратегии элементы системы оплаты труда будут ориентированы на работников, которые

создают больше дополнительной ценности. Это позволяет вознаграждению оказывать воздействие на поведение и эффективность работников посредством передачи ясного указания на то, какие результаты или навыки влекут повышение уровня признания и увеличение оплаты труда. Если воздействие сосредоточено на аспектах эффективности работников, которые напрямую и однозначно ведут к росту организационной эффективности, тогда все (за исключением низкоэффективных работников) должны выиграть».

Проблема с идеей интеграции заключается в невозможности точно определить, что означает это понятие. Означает ли это наличие четко сформулированной и конкретной деловой стратегии, из которой вытекает в равной степени четко сформулированная и конкретная стратегия вознаграждения? Или, проще и возможно более реалистично, является ли интеграция не более чем «связыванием» общих заявлений или толкований стратегических намерений организации с такими же общими заявлениями или толкованиями поддерживающей стратегии вознаграждения?

Последний вариант, вероятно, более созвучен реалиям процесса формулирования стратегии. Однако деловые стратегии, сформулированные в общем виде, могут генерировать такие же общие стратегии вознаграждения в этих областях. Стратегия вознаграждения может оказаться не чем иным, как декларацией о намерениях, выраженных в достаточно общих терминах.

При этом стратегические намерения могут активироваться посредством стратегических планов, которые конкретизируют программы и действия и призваны обеспечить более детальное руководство в ходе выполнения этих планов. Бизнес-планы и программы могут включать следующие инициативы:

- реструктуризация;
- реинжиниринг бизнес-процессов;
- развитие продукта/рынка;
- развитие технологий;
- рационализация или диверсификация;
- использование подходов на основе ценности.

Каждая из этих инициатив имеет свое значение для стратегий вознаграждения и планов, особенно если к стратегическому пла-

нированию применяется подход «ресурсной базы», рассматривающий компанию как совокупность способностей, которые должны сочетаться с рынками, где работает организация.

Ниже приведены несколько примеров того, как различные аспекты деловой стратегии, программ и планов могут влиять на стратегии и политику вознаграждения:

- *глобализация* – необходимость привлечения и удержания «глобальных менеджеров» высшего класса;
- *реструктуризация* – необходимость разработки структуры оплаты труда, соответствующей и поддерживающей организацию с меньшим числом иерархических уровней, а также необходимость внедрения методов оплаты, которые поддерживают и вознаграждают эффективную командную работу;
- *изменение культуры* – использование процессов вознаграждения для влияния и закрепления желаемых изменений в культуре, ценностях и стиле руководства;
- *гибкость* – разработка гибкой политики и практики вознаграждения, которые соответствуют гибкой организации (например, вознаграждение стержневого и периферийного персонала);
- *поведение* – разработка процессов вознаграждения, которые стимулируют и поддерживают желаемое поведение в целях максимизации «эффективности, создающей дополнительную ценность»;
- *развитие товаров/рынков и технологии* – потребность в политике и практике вознаграждения, которые обеспечат людей умениями, навыками и компетенциями, необходимыми для удовлетворения требованиям организации в области ЧР;
- *управление затратами* – разработка приемлемых компенсационных пакетов на основе соотношения цены и качества.

При разработке стратегий и планов вознаграждения в каждой из этих областей необходимо ответить на следующие три вопроса:

1. Каким образом эти стратегии и планы будут соответствовать деловой стратегии и поддерживать достижение организационных целей?
2. Каким образом можно максимизировать эффект стратегий вознаграждения путем интеграции процессов вознаграждения



с другими процессами в области ЧР, с тем чтобы добиться их взаимной поддержки?

3. Как мы можем быть уверены в том, что стратегия вознаграждения повысит стратегическую способность организации?



## Разновидности стратегии вознаграждения

Стратегии вознаграждения занимаются вопросами, касающимися структур систем оплаты труда, использования оценки качества работ, соответствия рыночным тарифам, оплаты индивидуальной эффективности, и вопросами пенсионного обеспечения и дополнительных выплат, включая использование гибкой системы льгот. На практике стратегии вознаграждения принимают разнообразные формы и масштабы. Ниже приведено несколько примеров.

### *Glaxo Wellcome*

В 1995 г. компания *Glaxo Wellcome* разработала новую стратегию вознаграждения, обладающую следующими ключевыми характеристиками:

- конкурентные рыночные тарифы для привлечения, развития, мотивации и удержания качественного персонала;
- дифференцированный уровень оплаты в зависимости от вклада индивидуальных работников, команд и соответствующей функциональной или хозяйственной единицы в общий успех организации;
- ориентация на увеличение потенциального вклада всех работников (акцент на непрерывном развитии);
- предпочтения работников в определении составных частей их собственного компенсационного пакета с учетом эффективности затрат.

Стратегические процессы вознаграждения в компании *Glaxo Wellcome* представлены на рис. 16.1.



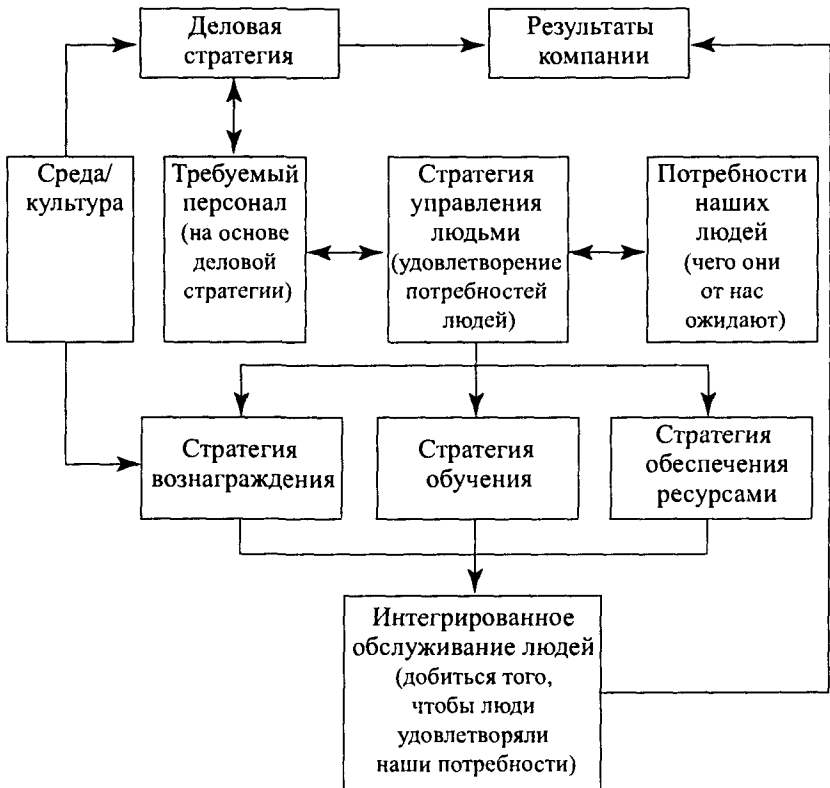
Рис. 16.1.

Стратегия вознаграждения в компании *Glaxo Wellcome*

### Стратегия вознаграждения в компании *British Airways*

Стратегия вознаграждения в компании *British Airways* вытекает из анализа требований организации и потребностей людей и сформированной стратегии управления людьми. Целью является достиже-

ние интеграции для привлечения людей к удовлетворению потребностей организации. В компании подчеркивается, что стратегия вознаграждения основывается прежде всего на внутренней мотивации и нематериальном вознаграждении, а не только на заработной плате. Не существует универсальных рецептов и проложенного пути, который неизбежно приведет организацию к желаемому успеху. Стратегия во многом – это проявление приверженности. Ее формулирование – живой эволюционирующий процесс. Процесс стратегического планирования проиллюстрирован на рис. 16.2.



**Рис. 16.2.**

Путь к стратегии вознаграждения: *British Airways*

### *Компания BOC Gases*

Как описывают Коркертон и Биван (*Corkerton and Bevan, 1998*), деловая стратегия была нацелена на увеличение прибыльности. В рамках стратегии вознаграждения был разработан новый план стимулирования работников на основе достижения намеченных показателей как на индивидуальном, так и на организационном уровнях.

### *Компания Customs and Excise*

Целью стратегии оплаты труда является поддержка потребностей функциональной или хозяйственной единицы бизнеса, повышение уверенности персонала, поддержание прямой связи между эффективностью и вознаграждением, согласованность с другими аспектами кадровой политики (например, управлением эффективностью и политикой равных возможностей), доступность и соответствие требованиям оплаты труда в некоммерческом секторе, установленным правительством.

### *Компания First Direct*

Разработка стратегии вознаграждения была сориентирована на соответствие общим целям организации и вовлечение всех членов организации в разработку отдельных составляющих этой стратегии. Кроме этого, было крайне важно, чтобы стратегия рассматривалась не как инициатива персонала, а как собственность всей организации.

### *Компания Guys' and St Thomas' Hospital Trust*

Задачей стратегии было интегрирование вознаграждения с ключевыми стратегиями роста и повышения уровня эффективности для подкрепления организационных ценностей, указать, какое поведение будет поощряться, и обеспечить конкурентный уровень оплаты для привлечения и удержания необходимого уровня умений и навыков.

### *Компания Halifax plc*

- Смещение акцента с оценки работы и требований к ней на признание важности личности работников и вклада, который они вносят в организацию.

- Отражение способа изменения организации посредством стимулирования работников к более полному и гибкому удовлетворению нужд потребителей.
- Повышение заработной платы за высокую эффективность труда.

### *Компания IBM*

Стратегия сфокусирована на оплате трудового вклада, т.е. «что вы делаете, важно». Решения об оплате в основном принимаются линейными менеджерами.

### *Компания Rover Group*

Стратегия оплаты труда учитывает потребности бизнеса, мнения и устремления партнеров, результаты коллективных переговоров. Эта стратегия пытается найти баланс между следующими элементами: индивидуализмом и командным подходом, рабочими группами и общеорганизационной эффективностью, контролем текущих процессов и инновациями, достижением целей и оправданным риском, индивидуальным вкладом и конкурентоспособностью оплаты труда.

### *Компания Royal and Sun Alliances*

Задачей стратегии являлось стимулирование приобретения и применения умений, навыков и компетенций и предоставление работникам возможности вносить свой вклад в успешное функционирование организации, формируя чувство причастности к общему успеху.

# Стратегия ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЙ

В сферу *трудовых отношений* входят все направления управления человеческими ресурсами (УЧР), которые включают общие отношения с работниками посредством коллективных соглашений в тех организациях, где признаются профсоюзы, и/или посредством традиционно применяемой политики повышения уровня вовлеченности сотрудников и совершенствования процессов коммуникации.

*Стратегии трудовых отношений* определяют намерения организации в отношении того, что необходимо сделать, и того, что необходимо изменить в способах управления отношениями между организацией, сотрудниками и их профсоюзами. Как и все остальные аспекты стратегии в области ЧР, стратегии трудовых отношений вытекают из деловой стратегии, стремясь при этом поддерживать ее. Например, если деловая стратегия концентрируется на достижении конкурентного преимущества посредством инновации и качественного обслуживания потребителей, стратегия трудовых отношений будет акцентировать внимание на процессе вовлеченности и участия работников, включая выполнение программ непрерывного совершенствования и управления всеобщим качеством. Однако если стратегия достижения конкурентного преимущества, или даже просто выживания, заключается в сокращении затрат, стратегия трудовых отношений может концентрироваться на том, как этого достичь путем усиления сотрудничества с профсоюзами и работниками и уменьшения эффекта негативного воздействия на работников и организацию.

Необходимо отличать *стратегию* трудовых отношений от *политики* трудовых отношений. Стратегии динамичны, они определяют направление движения и отвечают на вопрос: «Как мы собираемся добраться отсюда туда?» Политика трудовых отношений скорее относится к тому, что происходит здесь и сейчас. Она объясняет «то, как сейчас обстоят дела в организации», с точки зрения выстраивания отношений с профсоюзами и работниками. Конечно, трудовые отношения возникнут и будут развиваться, однако это не всегда является результатом стратегического выбора. Только когда принимается сознательное решение изменить политику, должна формулироваться стратегия реализации изменений. Таким образом, если политика направлена на повышение уровня приверженности, стратегия должна рассматривать способы достижения этой цели через вовлеченность сотрудников и их участие в прибылях и управлении.



## Основные задачи стратегии трудовых отношений

Стратегия трудовых отношений нацелена на выполнение следующих задач:

- построение стабильных отношений сотрудничества с работниками, позволяющих минимизировать конфликты;
- достижение приверженности посредством вовлеченности работников в процессы коммуникации;
- усиление общей заинтересованности в достижении организационных целей через развитие организационной культуры, базирующейся на общих ценностях руководства и сотрудников.

### *Стратегические направления*

Намерения, выраженные в стратегиях трудовых отношений, влияют на выбор организацией направления развития из предложенных ниже возможных вариантов:

- изменение форм признания профсоюзов, включая признание или непризнание единого профсоюза;

- изменение форм и содержания процедурных соглашений;
- новые методы переговоров, включая децентрализацию или переговоры за единым столом;
- повышение степени приверженности посредством вовлеченности или участия сотрудников, предоставление работникам права голоса;
- намеренное отстранение представителей профсоюза для прямого общения с сотрудниками;
- повышение степени управленческого контроля в таких областях, как гибкость;
- общее улучшение внутриорганизационного климата в целях создания более гармоничных отношений, основанных на сотрудничестве;
- развитие «партнерских отношений» с профсоюзами (как будет описано в конце данной главы), признание, что работники тоже являются заинтересованными сторонами, что совместная работа отвечает интересам обеих сторон (это можно охарактеризовать как унитаристскую стратегию, нацеленную на повышение уровня взаимной приверженности).

Отделение развития трудовых отношений (*Industrial Relations Services*, 1994) определило четыре типа трудовых отношений:

1. *Противоборствующие* – организация решает, что ей необходимо сделать, а сотрудники вынуждены подчиняться. Работники демонстрируют власть путем отказа от кооперации.
2. *Традиционные* – хорошие повседневные рабочие отношения, однако руководство предлагает, а работники реагируют через своих выборных представителей.
3. *Партнерские* – организация вовлекает работников в подготовку и реализацию организационной политики, однако оставляет за собой право управлять.
4. *Разделение власти* – работники вовлечены в процесс принятия решений как на тактическом, так и на стратегическом уровне.

Противоборствующий тип стал менее распространенным, чем в 60-х и 70-х годах. Традиционный подход все еще является наибо-



лее типичным, однако все большую популярность приобретает партнерский тип отношений. Разделение власти наблюдается достаточно редко.

В зависимости от выбора одного из четырех вышеперечисленных типов стратегия трудовых отношений будет базироваться на философии организации относительно желаемого типа отношений между руководством и работниками и их профсоюзами и способов управления этими отношениями. Стратегия партнерства будет нацелена на развитие и поддержание позитивного, продуктивного, кооперативного и доверительного климата трудовых отношений.



## Подход УЧР

### к трудовым отношениям

Философия УЧР трансформировалась в следующие рецепты, которые составляют модель УЧР для трудовых отношений:

- стремление к приверженности – завоевание «сердец и умов» работников с тем, чтобы они идентифицировали себя с организацией, активнее представляли ее интересы и продолжали работать в ней как можно дольше, обеспечивая таким образом возврат на инвестиции в обучение и развитие персонала;
- акцент на взаимности – доведение до работников идеи, что «мы все в одной лодке» и что интересы руководства и сотрудников совпадают (унитаристский подход);
- использование дополняющих друг друга форм коммуникации, таких, как командные брифинги, наряду с традиционным процессом коллективных переговоров, т.е. прямой выход на индивидуальных работников или группы работников, минуя их представителей;
- переход от процесса коллективных переговоров к индивидуальным контрактам;
- использование методов вовлечения сотрудников, таких, как кружки качества или группы совершенствования;

- постоянный упор на качество – управление всеобщим качеством;
- повышение гибкости рабочих процессов, включая расширение базы навыков, для более эффективного использования человеческих ресурсов, иногда сопровождаемое соглашением предоставить гарантию занятости для «стержневого» персонала;
- акцент на командной работе;
- гармонизация условий для работников.

Гест (*Guest, 1995*) выделил ключевые сравнительные аспекты традиционного подхода к трудовым отношениям и подхода УЧР, которые представлены ниже в табл. 17.1.

Гест отмечает, что модель УЧР нацелена на поддержку достижения трех основных источников конкурентного преимущества, определенных Портером (*Porter, 1985*), а именно: инновация, качество и лидерство в издержках. Стратегии инновации и качества требуют приверженности сотрудников, в то время как стратегии лидерства в издержках, по мнению многих представителей менед-

Таблица 17.1

**Ключевые сравнительные аспекты традиционного подхода к трудовым отношениям и подхода УЧР (на основе модели *Guest, 1995*)**

Аспекты	Трудовые отношения	УЧР
Основа психологического контракта	Подчинение	Приверженность
Основа поведения	Нормы, традиции и практика	Ценности/миссия
Характеристики отношений	Низкий уровень доверия, плюрализм, коллективизм	Высокий уровень доверия, унитаризм, индивидуализм
Организационная структура	Формальные роли, иерархия, разделение труда, управленческий контроль	Гибкие роли, плоская структура, командная работа/самостоятельность, самоконтроль

жмента, возможны только в условиях отсутствия профсоюза. Гест соглашается с тем, что:

«Логика стратегии в области УЧР, ориентированной на рынок, заключается в том, что там, где требуется приверженность, профсоюзы нерелевантны. Там, где целью является достижение преимущества на основе затрат, профсоюзы и системы трудовых отношений, как правило, имеют больший вес».

Подход УЧР возможен и там, где профсоюзы признаются организацией. В этом случае стратегией может являться маргинализация или по крайней мере обхождение профсоюзов путем прямых контактов с работниками через процессы вовлечения и коммуникации.

## Варианты политики

Существует ряд вариантов политики, которые необходимо рассмотреть при разработке стратегии трудовых отношений. Ниже перечислены четыре варианта, описанных Гестом (*Guest, 1995*):

1. *Новый реализм – сильный акцент на УЧР и трудовые отношения.* Данный подход нацелен на интеграцию УЧР и трудовых отношений. Эта политика проводится в таких организациях, как *Rover, Nissan* и *Toshiba*. Новые отношения, основанные на сотрудничестве в форме переговоров за «круглым столом», обычно являются результатом проявления инициативы со стороны работодателя, однако при этом как работодатель, так и профсоюзы удовлетворены отношениями. Эти отношения приводят к повышению степени гибкости, более интенсивному расширению базы навыков, устранению границ, совершенствованию качества. Они также могут расширить консультативный процесс и ускорить продвижение к единому мнению.
2. *Традиционный коллективизм – приоритет трудовых отношений без УЧР.* Эта модель включает использование традиционных плюралистских трудовых отношений в рамках неизменяемой в целом системы. В данных обстоятельствах у руководства может сложиться мнение, что легче продолжать работать с профсоюзом, так как это предоставляет полезный, хорошо проработанный коммуникационный канал и возможность ре-

гулировать вопросы, касающиеся жалоб, дисциплины и безопасности.

3. *Индивидуализированный УЧР – высокая приоритетность вопросов УЧР* при отсутствии трудовых отношений. Согласно Гесту, данный подход в основном распространен среди фирм, владельцами которых являются американские граждане. По мнению автора, такой подход «является исключительно фрагментарным и оппортунистским».
4. «Черная дыра» – *отсутствие трудовых отношений*. Этот вариант становится преобладающим в организациях, в которых УЧР не является приоритетом политики для руководства в силу того, что оно не видит реальных причин работать в рамках традиционной системы трудовых отношений. Когда такие организации сталкиваются с необходимостью решить, признавать ли профсоюз, они все больше предпочитают этого не делать.



## Формулирование стратегий

Подобно другим деловым стратегиям и стратегиям в области ЧР, стратегии трудовых отношений, согласно концепции Минцберга (Mintzberg, 1987), могут «возникать в ответ на развивающуюся ситуацию». Однако это не умаляет важности целенаправленного формулирования стратегии, а целью может служить создание разделяемой всеми повестки дня, которая будет отражать общий взгляд на то, что необходимо сделать. Этот взгляд может быть прописан, а может разъясняться в ходе процессов вовлечения и коммуникации. Партнерское соглашение может быть наилучшим способом реализации стратегии трудовых отношений.

### *Партнерские соглашения*

В трудовых отношениях партнерское соглашение означает, что каждая из сторон (руководство и профсоюзы) соглашается работать на основе взаимовыгодного сотрудничества для достижения большей кооперации и, следовательно, менее противоборствующих отношений. Партнерское соглашение может включать инициативу

обеих сторон, например, руководство может предложить гарантированную занятость, связанную с производительностью, и профсоюзы могут согласиться на новые формы работы организации, что может потребовать больше гибкости со стороны сотрудников.

### *Ключевые ценности*

Пять ключевых ценностей для партнерских отношений были предложены Розовым и Каснер-Лотто (*Rosow and Casner-Lotto, 1998*):

1. Взаимное доверие и уважение.
2. Общее видение будущего и способов его достижения.
3. Непрерывный обмен информацией.
4. Признание центральной роли коллективных переговоров.
5. Расширенный процесс принятия решений.

В своих исследованиях, проведенных в США, авторы обнаружили, что если этим вопросам уделялось должное внимание со стороны руководства и профсоюзов, то компании могли ожидать роста производительности, улучшения качества, повышение мотивации и приверженности персонала и уменьшения числа прогулов и текучести кадров.

### *Влияние партнерства*

В совместном отчете *Department of Trade and Industry* и *Department for Education and Employment* (1997) о партнерстве на работе говорится, что партнерские отношения составляют ключевой момент стратегий наиболее успешных компаний. В отчете также отмечается растущее осознание того, что организации должны все больше концентрироваться на нуждах потребителей, для чего усиливать приверженность всех сотрудников данной цели для эффективного удовлетворения этих нужд.

Отчет базировался на серии интервью с менеджерами и сотрудниками 67 организаций из коммерческого и некоммерческого секторов, идентифицированных как «инновационные и успешные». В отчете показывается, как эти организации достигают значительного повышения эффективности работы через развитие партнерских отношений со своими сотрудниками.

В отчете были определены следующие пять основных тем, или «направлений», которые, по мнению организаций, приводят к сбалансированности рабочей среды, где работники проявляют себя наиболее эффективно и добиваются успеха как для себя, так и для своих организаций:

1. *Общие цели – «понимание, в каком мы бизнесе».* Все сотрудники должны вовлекаться в процесс формирования видения организации, что способствует выработке общего направления и позволяет людям увидеть, насколько они соответствуют своей организации и какой вклад в ее развитие вносят. Высшее руководство, в свою очередь, принимает идеи от тех, кто действительно понимает проблемы и возможности.
2. *Общая культура – «согласованные ценности, связывающие нас в единый коллектив».* В этом исследовании «организации признавали, что культура формируется на протяжении времени, ее нельзя создать по директиве высшего руководства, она должна развиваться в атмосфере справедливости, доверия и уважения до тех пор, пока не распространится на каждый вид деятельности организации». Сформированная общая культура означает, что сотрудники чувствуют уважение к себе и поэтому делают все, что в их силах.
3. *Всеобщее обучение – «непрерывное самосовершенствование».* Ключевые преимущества всеобщего обучения для организации выражаются в повышении восприимчивости к изменениям и степени лояльности организации благодаря планам карьерного и личного развития.
4. *Общие усилия – «одна организация, движимая гибкими командами».* Изменения стали настолько важной частью нашей повседневной жизни, что организации осознали невозможность справляться с ними без особого подхода, – говорится в отчете. Нельзя реактивно подходить к изменениям, так как можно упустить деловые возможности. В то время как командная работа «ведет к существенной кооперации в рамках всей организации», нужно следить за тем, чтобы команды не соревновались друг с другом контрпродуктивным способом. В этой связи повышается значение эффективных систем коммуникации, позволяющих потоку информации между командами способствовать росту эффективности их работы.

5. *Общая информация – «эффективная коммуникация в рамках всего предприятия».* В то время как большинство организаций напряженно работают над нисходящим коммуникационным каналом, наиболее эффективные коммуникации осуществляются «в различных направлениях: вниз, вверх, диагонально, через комбинацию формальных и неформальных коммуникационных процессов». Многие организации, имеющие профсоюзы, построили с ними успешные отношения, разрабатывая ключевые партнерские роли в процессе эффективного распространения информации, коммуникации и продвижения изменений, в то время как другие считают полезными представительские рабочие советы при консультировании работников и предоставлении информации.

Важный вывод из проведенного исследования заключается в том, что существует три уровня, или этапа, внутри каждого из вышеперечисленных пяти направлений. Это те уровни, на которых необходимо внедрить определенные элементы хорошей практики, прежде чем организация будет двигаться к завоеванию новых рубежей.

### *Формы партнерских соглашений*

Не существует стандартного формата для партнерских соглашений. Такое соглашение, как уже отмечалось выше, будет содержать инициативы обеих сторон, включая такие вопросы, как гарантия занятости, производительность труда, коммуникации, вовлеченность и рабочая практика. Однако масштаб этих действий будет зависеть от конкретных обстоятельств.

Соглашение, достигнутое между юридическим и общим руководством и профсоюзами *MSF*, является примером такого партнерства. Оно рассматривается обеими сторонами как способ улучшения трудовых отношений и повышения вовлеченности и приверженности персонала на фоне решения вопросов, связанных с быстроменяющимся деловым климатом. Партнерские отношения обеспечивают реализацию принципов совместной работы работодателя и профсоюза для достижения общих целей, таких, как справедливость и конкурентоспособность. Обе стороны признают, что, несмотря на различные составляющие и иногда различные интересы, они могут наилучшим способом достичь намеченного за счет формирования общего курса действий везде, где это возможно.



# Заключение: начало практических действий

Стратегии в области ЧР могут считаться эффективными только по оценкам результатов их реализации. Стратегию легко сформулировать, но при ее выполнении возникают трудности. Для эффективных действий и превращения идей в реальность необходимо следующее:

- обеспечить достаточную обусловленность появления кадровой стратегии в бизнес-среде, принимая во внимание комментарий, сделанный Райтом (*Wright, 1998*), директором *Mobile Services Company Limited*, который сказал, что «лучшая стратегия в области ЧР – это совсем не кадровая стратегия. Наиболее эффективной стратегией в области ЧР является деловая стратегия, которая охватывает все важные аспекты»;
- строить реалистичные планы – не пытаться сделать больше, чем можно; частичные изменения лучше, чем отсутствие изменений;
- воспринимать потребности и ожидания людей посредством общения с ними (построение коммуникационных сетей) и проведения более формальных опросов;
- четко осознавать преимущества стратегии для организации в целом, для линейных менеджеров и индивидуальных сотрудников и уметь понятно объяснить и убедить людей в том, что эти преимущества будут накапливаться;



- прогнозировать возражения и проблемы;
- выявлять сторонников и противников, вовлекая в действие первых и убеждая вторых;
- помнить о том, что линейные руководители способны легко нарушить выполнение программы своим равнодушным отношением или открытой враждебностью, а поскольку вы зависите от них в реализации стратегии, то лучше привлечь их на свою сторону;
- учитывать потребность линейных менеджеров и других сотрудников в обучении, постоянной поддержке и руководстве, если вы хотите, чтобы они проводили стратегию в жизнь;
- вовлекать людей в подготовку планов реализации, чем сильнее будут вовлечены в процесс линейные менеджеры, тем лучше;
- уделять особое внимание процессам коммуникации;
- обеспечить правильное планирование и наличие требуемых ресурсов;
- подготовить детальные проектные планы с указанием содержания действий и сроков выполнения для каждой стратегической инновации;
- включить точное описание целей в стратегический план и определить критерии для оценки прогресса их реализации;
- непрерывно отслеживать реализацию стратегии и быть готовым вмешаться, если что-то пойдет не по плану;
- ввести формальную процедуру оценки процесса реализации и заложить возможность корректив в случае необходимости;
- информировать людей о ходе выполнения;
- оценивать эффект реализации стратегии по мере возможности и решать возникающие по ходу проблемы.



# Библиография

- Andrews, K. A. (1987) *The Concept of Corporate Strategy*, Irwin, Georgetown, Ontario.
- Ansoff, H. I. (1987) *Corporate Strategy*, McGraw-Hill, New York.
- Argyris, C. (1957) *Personality and Organization*, Harper & Row, New York.
- Argyris, C. (1970) *Intervention Theory and Method*, Addison-Wesley, Reading, MA.
- Argyris, C. (1992) *On Organizational Learning*, Blackwell, Cambridge, MA.
- Armstrong, M. (1987) 'Human resource management: a case of the emperor's new clothes', *Personnel Management*, August, 30–35.
- Armstrong, M. and Long, P. (1994) *The Reality of Strategic HRM*, Institute of Personnel and Development, London.
- Arthur, J. B. (1990) 'Industrial Relations and Business Strategies in American Steel Minimills', unpublished PhD dissertation, Cornell University.
- Arthur, J. B. (1992) 'The link between business strategy and industrial relations systems in American steel mills', *Industrial and Labor Relations Review*, 45 (3), pp. 488–506.
- Arthur, J. B. (1994) 'Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover', *Academy of Management Review*, 37 (4), pp. 670–687.
- Atkinson, J. (1984) 'Manpower strategies for flexible organizations', *Personnel Management*, August, pp. 28–31.
- Bandura, A. (1977) *Social Learning Theory*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Bandura, A. (1982) 'Self-efficacy mechanism in human agency', *American Psychologist*, 37, pp. 122–147
- Bandura, A. (1986) *Social Boundaries of Thought and Action*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.

- Barney, J. (1991) 'Types of competition and the theory of strategy: towards an integrative approach', *Academy of Management Review*, **11** (4), pp. 791–800.
- Barney, J. (1995) 'Looking inside for competitive advantage', *Academy of Management Executive*, **9** (4), pp. 49–61.
- Becker, B. E., Huselid, M. A., Pickus, P. S. and Spratt, M. F. (1997) 'HR as a source of shareholder value: research and recommendations', *Human Resource Management*, Spring, **36** (1), pp. 39–47.
- Beckhard, R. (1969) *Organization Development: Strategy and models*, Addison-Wesley, Reading, MA.
- Beckhard, R. (1989) 'A model for the executive management of transformational change', in ed G Salaman, *Human Resource Strategies*, Sage, London.
- Beer, M., Eisenstat, R. and Spector, B. (1990) 'Why change programs don't produce change', *Harvard Business Review*, November-December, pp. 158–166.
- Beer M., Spector B., Lawrence P., Quinn Mills, D. and Walton, R. (1984) *Managing Human Assets*, The Free Press, New York.
- Blake, R., Shepart, H. and Mouton, J. (1964) 'Breakthrough in organizational development', *Harvard Business Review*, **42**, pp. 237–258
- Blyton, P. and Turnbull, P. (eds.) (1992) *Reassessing Human Resource Management*, Sage, London.
- Bones C. (1996) 'Performance management: the HR contribution', address at the Annual Conference of the Institute of Personnel and Development, Harrogate.
- Bower, J. L. (1982) 'Business policy in the 1980s', *Academy of Management Review*, **7** (4), pp. 630–638.
- Boxall, P. F. (1992) 'Strategic HRM: a beginning, a new theoretical direction', *Human Resource Management Journal*, **2** (3), pp. 61–79.
- Boxall, P. F. (1993) 'The significance of human resource management: a reconsideration of the evidence', *The International Journal of Human Resource Management*, **4** (3), pp. 645–665.
- Boxall, P. F. (1994) 'Placing HR strategy at the heart of the business', *Personnel Management*, July, pp. 32–35.
- Boxall, P. F. (1996) 'The strategic HRM debate and the resource-based view of the firm', *Human Resource Management Journal*, **6** (3), pp. 59–75.
- Brewster, C. (1993) 'Developing a "European" model of human resource management', *The International Journal of Human Resource Management*, **4** (4), pp. 765–784.

- Bulla, D. N. and Scott, P. M. (1994) 'Manpower requirements forecasting: a case example', in eds. D. Ward, T. P. Bechet and R. Tripp, *Human Resource Forecasting and Modeling*, The Human Resource Planning Society, New York.
- Burgoyne, J. (1994) Reported in *Personnel Management Plus*, May, p. 7.
- Burnes, B. (1992) *Managing Change*, Pitman, London.
- Burns, J. M. (1978) *Leadership*, Harper & Row, New York.
- Cappelli, P. and Crocker-Hefter, A. (1996) *Organizational Dynamics*, Winter, pp. 7–22.
- Chadwick, C. and Cappelli, P. (1998) 'Alternatives to generic strategy typologies in human resource management', in eds. P. Wright, L. Dyer, J. Boudreau and G. Milkovich, *Research in Personnel and Human Resource Management*, JAI Press, Greenwich, CT.
- Chaffee, E. E. (1985) 'Three models of strategy', *Academy of Management Review*, **10**, 89–98.
- Chandler, A. D. (1962) *Strategy and Structure*, MIT Press, Boston, MA.
- Child, J. (1972) 'Organizational structure, environment and performance: the role of strategic choice', *Sociology*, **6** (3), pp. 1–22.
- Cooke, R. and Armstrong, M. (1990) 'Towards strategic HRM', *Personnel Management*, December, pp. 30–33.
- Cooke, R. and Lafferty, J. (1989) *Organizational Culture Inventory*, Human Synergistic, Plymouth, MI.
- Coopey, J. and Hartley, J. (1991) 'Reconsidering the case for organizational commitment', *Human Resource Management Journal*, **3** (Spring), pp. 18–31.
- Corkerton, R. M. and Bevan, S. (1998) 'Paying hard to get', *People Management*, 13 August, pp. 40–42.
- Cowling, A. and Walters, M. (1990) 'Manpower planning: where are we today?', *Personnel Review*, March.
- Cyert, R. M. and March, J. G. (1963) *A Behavioural Theory of the Firm*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Delaney, J. T. and Huselid, M. A. (1996) 'The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance', *Academy of Management Journal*, **39** (4), pp. 949–969.
- Delery, J. E. and Doty, H. D. (1996) 'Modes of theorizing in strategic human resource management: tests of universality, contingency and configurational performance predictions', *International Journal of Human Resource Management*, **6**, pp. 656–670.

- Deming, W. E. (1986) *Out of the Crisis*, MIT Centre for Advanced Engineering Study, Cambridge, MA.
- Denison, D. R. (1996) 'What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars', *Academy of Management Review*, July, pp. 619–654.
- Department of Trade and Industry and Department for Education and Employment (1997) *Partnerships at Work*, The Stationery Office, London.
- Digman, L. A. (1990) *Strategic Management – Concepts, decisions, cases*, Irwin, Georgetown, Ontario.
- Drucker, P. E. (1955) *The Practice of Management*, Heinemann, Oxford.
- Dyer, L. (1984) 'Studying human resource strategy: an approach and an agenda', *Industrial Relations*, 23 (2), pp. 156–169.
- Dyer, L. and Holder, G. W. (1988) 'Strategic human resource management and planning', in ed. L. Dyer, *Human Resource Management: Evolving roles and responsibilities*, Bureau of National Affairs, Washington DC.
- Dyer, L. and Reeves, T. (1995) 'Human resource strategies and firm performance: what do we know and where do we need to go?', *The International Journal of Human Resource Management*, 6, (3), pp. 656–670.
- Eagleton, T. (1983) *Literary Theory*, Blackwell, Oxford.
- Ehrenberg, R. G. and Smith, R. S. (1994) *Modern Labor Economics*. Harper Collins, New York.
- Evans, J. (1998) 'HR Strategy in Practice', presentation at IPD National Conference, October.
- Faulkner, D. and Johnson G. (1992) *The Challenge of Strategic Management*, Kogan Page, London.
- Fombrun, C. J., Tichy, N. M. and Devanna, M. A. (1984) *Strategic Human Resource Management*, Wiley, New York.
- Fonda, N. (1989) 'Management development: the missing link in sustained business performance', *Personnel Management*, December, pp. 50–53.
- Fowler, A. (1987) 'When chief executives discover HRM', *Personnel Management*, January.
- Fowler, A. (1990) 'Performance Management: the MBO of the 90s', *Personnel Management*, July, pp. 47–51.
- Fox, A. (1973) *Beyond Contract*, Faber and Faber, London.
- French, W. L. and Bell, C. H. (1990) *Organization Development*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.

- French, W. L., Kast, F. E. and Rosenzweig, J. E. (1985) *Understanding Human Behaviour in Organizations*, Harper & Row, New York.
- Furnham, A. and Gunter, B. (1993) *Corporate Assessment*, Routledge, London.
- Gallie, D. et al (1998) *Restructuring the Employment Relationship*, Clarendon Press, Oxford.
- Garratt, R. (1990) *Creating a Learning Organization*, Institute of Directors, London.
- Garvin, D. A. (1993) 'Building a learning organization', *Harvard Business Review*, July-August, pp. 78-91.
- Gennard, J. and Judge, G. (1997) *Employee Relations*, Institute of Personnel and Development, London.
- Goleman, D. (1999) 'Emotional Intelligence', presentation at IPD Conference, October.
- Gomez-Mejia, L. R. and Balkin, D. B. (1992) *Compensation, Organizational Strategy, and Firm Performance*, Southwestern Publishing, Cincinnati, OH.
- Goold, M. and Campbell, A. (1986) *Strategies and Styles: The role of the centre in managing diversified corporations*, Blackwell, Oxford.
- Grant, R. M. (1991) The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation', *California Management Review*, 33 (3), pp. 114-135.
- Gratton, L. (1999) 'People processes as a source of competitive advantage', in eds. L. Gratton, V. H. Hailey, P. Stiles and C. Truss, *Strategic Human Resource Management*, Oxford University Press, Oxford.
- Gratton, L. and Hailey, V. H. (1999) 'The rhetoric and reality of new careers', in eds. L. Gratton, V. H. Hailey, P. Stiles and C. Truss, *Strategic Human Resource Management*, Oxford University Press, Oxford.
- Gratton, L., Hailey, V. H., Stiles, P. and Truss, C. (1999) *Strategic Human Resource Management*, Oxford University Press, Oxford.
- Guest, D. E. (1987) 'Human resource management and industrial relations', *Journal of Management Studies*, 14 (5).
- Guest, D. E. (1989a) 'Human resource management: its implications for industrial relations and trade unions', in ed. J. Storey, *New Perspectives in Human Resource Management*, Routledge, London.
- Guest, D. E. (1989b) 'Personnel and HRM: can you tell the difference?', *Personnel Management*, January, pp. 48-51.

- Guest, D. E. (1990) 'Human resource management and the American dream', *Journal of Management Studies*, **27** (4), pp. 378–397.
- Guest, D. E. (1991) 'Personnel management: the end of orthodoxy', *British Journal of Industrial Relations*, **29** (2), pp. 149–176.
- Guest, D. E. (1992) 'Human resource management in the UK', in ed. B. Towers, *The Handbook of Human Resource Management*, Blackwell, Oxford.
- Guest, D. E. (1993) 'Current perspectives on human resource management in the United Kingdom', in ed. C. Brewster, *Current Trends in Human Resource Management in Europe*, Kogan Page, London.
- Guest, D. E. (1995) 'Human resource management: trade unions and industrial relations', in ed. J. Storey, *Human Resource Management: A critical text*, Routledge, London.
- Guest, D. E. (1997) 'Human resource management and performance; a review of the research agenda', *The International Journal of Human Resource Management*, **8** (3), pp. 263–276.
- Guest, D. E. (1999) 'Human resource management: the workers' verdict', *Human Resource Management Journal*, **9** (2), pp. 5–25.
- Guest, D. E. and Conway, N. (1997) *Employee Motivation and the Psychological Contract*, Institute of Personnel and Development, London.
- Guest, D. E. and Hoque, K. (1994) 'The good, the bad and the ugly: employment relationships in new non-union workplaces', *Human Resource Management Journal*, **5** (1), pp. 1–14.
- Guest, D. E. and Peccei, R. (1994) 'The nature and causes of effective human resource management', *British Journal of Industrial Relations*, June.
- Guest, D. E. et al (1996) *The State of the Psychological Contract in Employment*, Institute of Personnel and Development, London.
- Goold, M. and Campbell, A. (1986) *Strategies and Styles: The role of the centre in managing diversified corporations*, Blackwell, Oxford.
- Gunnigle, P. and Moore, S. (1994) 'Linking business strategy and human resource management: issues and implications', *Personnel Review*, **23** (1), pp. 63–83.
- Guzzo, R. A. and Noonan, K. A. (1994) 'Human resource practices as communication and the psychological contract', *Human Resource Management*, Fall.
- Hailey, V. H. (1999) 'Managing culture', in eds. L. Gratton, V. H. Hailey, P. Stiles and C. Truss, *Strategic Human Resource Management*, Oxford University Press, Oxford.

- Hamel, G. and Prahalad, C. K. (1989) 'Strategic intent', *The Harvard Business Review*, May-June, pp. 63-76.
- Hamermesh, R. G. (1986) *Making Strategy Work – How senior managers produce results*, Wiley, New York.
- Handy, C. (1981) *Understanding Organizations*, Penguin Books, Harmondsworth.
- Harrison, R. (1972) 'Understanding your organization's character', *Harvard Business Review*, 5, pp. 119-128.
- Harrison, R. (1997) *Employee Development*, 2nd edn, Institute of Personnel and Development, London.
- Hartle, F. (1995) *Transforming the Performance Management Process*, Kogan Page, London.
- Heller, R. (1972) *The Naked Manager*, Barrie & Jenkins, London.
- Hendry, C. and Pettigrew, A. (1986) 'The practice of strategic human resource management', *Personnel Review*, 15, pp. 2-8.
- Hendry, C. and Pettigrew, A. (1990) 'Human resource management: an agenda for the 1990s', *International Journal of Human Resource Management*, 1 (3), pp. 17-43.
- Herriot, P., Hirsh, W. and Riley, P. (1998) *Trust and Transition: Managing the employment relationship*, Wiley, Chichester.
- Hickson, D. G. et al (1986) *Top Decisions: Strategic decision making in organizations*, Blackwell, Oxford.
- Hofer, C. W. and Schendel, D. (1986) *Strategy Formulation: Analytical concepts*, West Publishing, New York.
- Huselid, M. A. (1995) 'The impact of human resource management practices on turnover, productivity and corporate financial performance', *Academy of Management Journal*, 38 (3), pp. 635-672.
- Huselid, M. A. and Becker, B. E. (1996) 'Methodological issues in cross-sectional and panel estimates of the human resource-firm performance link', *Industrial Relations*, 35 (3), pp. 400-422.
- Huselid, M. A., Jackson, S. E. and Schuler, R. S. (1997) 'Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance', *Academy of Management Journal*, 40 (1).
- Ichniowski, C. (1990) 'Human resource management systems and the performance of US manufacturing businesses', *National Bureau of Economic Research*, September.
- Ichniowski, C., Shaw, K. and Prennushi, G. (1997) 'The effects of human resource management practices on productivity: a study of steel finishing lines', *The American Economic Review*, June.



- Institute of Personnel and Development (1994). *People Make the Difference*, IPD London.
- IRS (1994) 'Where are the unions going?', *Employment Trends*, (556) pp. 14–16; Johnson, G. (1987) *Strategic Change and the Management Process*, Blackwell, Oxford.
- Johnson, G. and Scholes, K. (1993) *Exploring Corporate Strategy*, Prentice-Hall, Hemel Hempstead.
- Jones, T. W. (1995) 'Performance management in a changing context', *Human Resource Management Fall*, pp. 425–442.
- Kamoche, K. (1996) 'Strategic human resource management within a resource capability view of the firm', *Journal of Management Studies*, 33 (2), pp. 213–233.
- Kanter, R. M. (1984) *The Change Masters*, Allen & Unwin, London.
- Kanter, R. M. (1989) *When Giants Learn to Dance*, Simon & Schuster, London.
- Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (1992) 'The balanced scorecard – measures that drive performance', *Harvard Business Review*, January-February, pp. 71–79.
- Kay J. (1999) 'Strategy and the illusions of grand designs', *Mastering Strategy*, *Financial Times*, 15 October, pp. 2–4.
- Keenoy, T. (1990a) 'HRM: a case of the wolf in sheep's clothing', *Personnel Review*, 19 (2), pp. 3–9.
- Keenoy, T. (1990b) 'HRM: rhetoric, reality and contradiction', *International Journal of Human Resource Management*, 1 (3), pp. 363–384.
- Keenoy, T. (1997) 'HRMism and the images of re-presentation', *Journal of Management Studies*, 4 (5), pp. 825–841.
- Keenoy, T. and Anthony, P. (1992) 'HRM: metaphor, meaning and morality', in eds. P. Blyton and P. Turnbull, *Reassessing Human Resource Management*, Sage Publications, London.
- Keep, E. (1989) 'Corporate training strategies', in ed. J. Storey, *New Perspectives on Human Resource Management*, Blackwell, Oxford.
- Kessler, S. and Undy, R. (1996) *The New Employment Relationship: Examining the psychological contract*, Institute of Personnel and Development, London.
- Koch, M. J. and McGrath, G. R. (1996) 'Improving labour productivity: human resource management policies do matter', *Strategic Management Journal*, 17, pp. 335–354.

- Kotter, J. J. (1995) *A 20% Solution: Using rapid re-design to build tomorrow's organization today*, Wiley, New York.
- Lawler, E. E. (1990) *Strategic Pay*, Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- Lawler, E. E. (1995) 'The new pay: a strategic approach', *Compensation & Benefits Review*, July-August, pp. 14-22.
- Lawson, P. (1995) 'Performance management: an overview', in ed. M. Walters, *The Performance Management Handbook*, Institute of Personnel and Development, London.
- Legge, K. (1978) *Power, Innovation and Problem Solving in Personnel Management*, McGraw-Hill, Maidenhead.
- Legge, K. (1987) 'Women in personnel management: uphill climb or downhill slide?', in eds. A. Spencer and D. Podmore, *Women in a Man's World*, Tavistock Publications, London.
- Legge, K. (1989) 'Human resource management: a critical analysis', in ed. J. Storey, *New Perspectives in Human Resource Management*, Routledge, London.
- Legge, K. (1995) *Human Resource Management: Rhetorics and realities*, Macmillan, London.
- Legge, K. (1998) 'The morality of HRM', in eds. C. Mabey, D. Skinner and T. Clark, *Experiencing Human Resource Management*, Sage, London.
- Lengnick-Hall, C. A. and Lengnick-Hall, M. L. (1988) 'Strategic human resource management: a review of the literature and a proposed typology', *Academy of Management Review*, 13, pp. 454-470.
- Lengnick-Hall, C. A. and Lengnick-Hall, M. L. (1990) *Interactive Human Resource Management and Strategic Planning*, Quorum Books, Westport, CT.
- Lewin, K. (1947) 'Frontiers in group dynamics', *Human Relations*, 1 (1), pp. 5-42.
- Lewin, K. (1951) *Field Theory in Social Science*, Harper & Row, New York.
- Likert, R. (1961) *New Patterns of Management*, McGraw-Hill, New York.
- Litwin, G. H. and Stringer, R. A. (1968) *Motivation and Organizational Climate*, Harvard University Press, Boston, MA.
- Mabey, C., Skinner, D. and Clark, T. (1998) *Experiencing Human Resource Management*, Sage, London.
- MacDuffie, J. P. (1995) 'Human resource bundles and manufacturing performance', *Industrial Relations Review*, 48 (2), pp. 199-221.
- MacMillan, I. C. (1983) 'Seizing strategic initiative', *Journal of Business Strategy*, pp. 43-57.

- MacNeil, R. (1985) 'Relational contract: what we do and do not know', *Wisconsin Law Review*, pp. 483–525.
- Marchington, M. (1995) 'Fairy tales and magic wands: new employment practices in perspective', *Employee Relations*, Spring, pp. 51–66.
- Marchington, M. and Parker, P. (1990) *Changing Patterns of Employee Relations*, Harvester Wheatsheaf, Hemel Hempstead.
- Marchington, M. and Wilkinson, A. (1996) *Core Personnel and Development*, Institute of Personnel and Development, London.
- Marginson, P. et al (1988) *Beyond the Workplace: Managing industrial relations in the multi-establishment enterprise*, Blackwell, Oxford.
- Marsick, V. J. (1994) 'Trends in managerial invention: creating a learning map' *Management Learning*, 21 (1), pp. 11–33.
- Mayo, A. (1998) 'The learning organization and knowledge management', presentation at the IPD annual conference, October.
- McGregor, D. (1960) *The Human Side of Enterprise*, McGraw-Hill, New York.
- Miles, R. E. and Snow, C. C. (1978) *Organizational Strategy: Structure and process*, McGraw-Hill, New York.
- Miller, P. (1987) 'Strategic industrial relations and human resource management: distinction, definition and recognition', *Journal of Management Studies*, 24, pp. 101–109.
- Miller, P. (1989) 'Strategic human resource management: what it is and what it isn't', *Personnel Management*, February.
- Miller, P. (1991) 'Strategic human resource management: an assessment of progress', *Human Resource Management Journal*, 1 (4).
- Miller, A. and Dess, G. G. (1996) *Strategic Management*, 2nd edn, McGraw-Hill.
- New York Mintzberg, H. (1978) 'Patterns in strategy formation', *Management Science*, May, pp. 934–948.
- Mintzberg, H. (1987) 'Crafting strategy', *Harvard Business Review*, July–August, pp. 66–74.
- Mintzberg, H. (1994) 'The rise and fall of strategic planning', *Harvard Business Review*, January–February, pp. 107–114.
- Mintzberg, H., Quinn, J. B. and James, R. M. (1988) *The Strategy Process: Concepts, contexts and cases*, Prentice-Hall, New York.
- Monks, K. (1992) 'Models of personnel management: a means of understanding the diversity of personnel practices?', *Human Resource Management Journal*, 3 (2), pp. 29–41.

- Moore, J. I. (1992) *Writers on Strategic Management*, Penguin, Harmondsworth.
- Morton, R. (1999) 'The Role of the HR Practitioner', presentation to IPD Professional Standards Conference, July.
- Murlis, H. (ed.) (1996) *Pay at the Crossroads*, Institute of Personnel and Development, London.
- Nadler, D. and Tushman, M. (1980) 'A diagnostic model for organizational behaviour', in eds. J. R. Hackman, E. E. Lawler and L. W. Porter, *Perspectives on Behaviour in Organizations*, McGraw-Hill, New York.
- Noon, M. (1992) 'HRM: a map, model or theory?', in eds. P. Blyton and P. Turnbull, *Reassessing Human Resource Management*, Sage, London.
- Pascale, R. (1990) *Managing on the Edge*, Viking, London.
- Pascale, R. and Athos, A. (1981) *The Art of Japanese Management*, Simon & Schuster, New York.
- Patterson, M. G. et al (1997) *Impact of People Management Practices on Performance*, Institute of Personnel and Development, London.
- Pearce, J. A. and Robinson, R. B. (1988) *Strategic Management: Strategy formulation and implementation*, Irwin, Georgetown, Ontario.
- Pedler, M., Boydell, T. and Burgoyne, J. (1989) 'Towards the learning company', *Management Education and Development* 20 (1), pp. 1–8.
- Peters, T. (1988) *Thriving on Chaos*, Macmillan, London.
- Peters, T. and Waterman, R. (1982) *In Search of Excellence*, Harper & Row, New York.
- Pettigrew, A. and Whipp, R. (1991) *Managing Change for Strategic Success*, Blackwell, Oxford.
- Pfeffer, J. (1994) *Competitive Advantage Through People*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Pfeffer, J. and Cohen, Y. (1984) 'Determinants of internal labour markets in organizations', *Administrative Science Quarterly*, 29, pp. 550–572.
- Pfeffer, J. and Salancik, G. R. (1978) *The External Control of Organizations: A resource dependence perspective*, Harper & Row, New York.
- Pickard, J. (1993) 'From strife to plain sailing', *Personnel Management*, May, pp. 28–31.
- Pil, F. K. and MacDuffie, J. P. (1996) 'The adoption of high-involvement work practices', *Industrial Relations*, 35 (3), pp. 423–455.
- Poole, M. (1990) 'Editorial: HRM in an international perspective', *International Journal of Human Resource Management*, 1 (1), pp. 1–15.

- Porter, L. W., Steers, R., Mowday, R. and Boulian, P. (1974) 'Organizational commitment, job satisfaction and turnover amongst psychiatric technicians', *Journal of Applied Psychology*, **59**, pp. 603–609.
- Porter, M. E. (1985) *Competitive Advantage: Creating and sustaining superior performance*, The Free Press, New York.
- Prahalad, C. K. and Hamel, G. (1990) 'The core competences of the organization', *Harvard Business Review*, May-June, pp. 79–93.
- Purcell, J. (1988) 'The structure and function of personnel management', in eds. P. Marginson *et al*, *Beyond the Workplace*, Blackwell, Oxford.
- Purcell, J. (1989) 'The impact of corporate strategy on human resource management', in ed. J. Storey, *New Perspectives on Human Resource Management*, Routledge, London.
- Purcell, J. (1993) 'The challenge of human resource management for industrial relations research and practice', *The International Journal of Human Resource Management*, **4** (3), pp. 511–527.
- Purcell, J. (1994) 'Personnel earns a place on the board', *Personnel Management*, February, pp. 26–29.
- Purcell, J. (1999) 'Best practice or best fit: chimera or cul-de-sac', *Human Resource Management Journal*, **9** (3), pp. 26–41.
- Purcell, J. and Ahlstrand B (1994) *Human Resource Management in the Multidivisional Company*, Oxford University Press, Oxford.
- Quinn, J. B. (1980) *Strategies for Change: Logical Incrementalism*, Irwin, Georgetown, Ontario.
- Quinn Mills, D. (1983) 'Planning with people in mind', *Harvard Business Review*, November-December, pp. 97–105.
- Richardson, R. and Thompson, M. (1999) *The Impact of People Management Practices on Business Performance: A literature review*, Institute of Personnel and Development, London.
- Rosow, J. and Casner-Lotto, J. (1998) *People, Partnership and Profits: The new labor-management agenda*, Work in America Institute, New York.
- Rothwell, S. (1995) 'Human resource planning', in ed. J. Storey, *Human Resource Management: A critical text*, Routledge, London.
- Rousseau, D. M. (1988) 'The construction of climate in organizational research', in eds. L. C. Cooper and I. Robertson, *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, Wiley, Chichester.
- Rousseau, D. M. and Wade-Benzoni, K. A. (1994) 'Linking strategy and human resource practices: how employee and customer contracts are created', *Human Resource Management*, **33** (3), pp. 463–489.

- Sako, M. (1994) 'The informational requirement of trust in supplier relations: evidence from Japan, the UK and the USA', unpublished.
- Salancik, G. R. (1977) 'Commitment and the control of organizational behaviour and belief, in eds. B. M. Staw and G. R. Salancik, *New Directions in Organizational Behaviour*, St Clair Press, Chicago, Ill.
- Sanchez, R. (1995) 'Strategic flexibility in product competition', *Strategic Management Journal*, **16**, pp. 135–159.
- Schein, E. H. (1969) *Process Consultation: Its role in organizational development*, Addison-Wesley, Reading, MA.
- Schein, E. H. (1985) *Organization Culture and Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- Schuler, R. S. (1992) 'Strategic human resource management: linking people with the strategic needs of the business', *Organizational Dynamics*, **21** (1), pp. 18–32.
- Schuler, R. S. and Jackson, S. E. (1987) 'Linking competitive strategies with human resource management practices', *Academy of Management Executive*, **9** (3), pp. 207–219.
- Scott, A. (1994) *Willing Slaves? British workers under human resource management*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Senge, P. (1990) *The Fifth Discipline: The art and practice of the learning organization*, Random Century, New York.
- Shaw, R. B. (1997) *Trust in the Balance*, Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- Sims, R. R. (1994) 'Human resource management's role in clarifying the new psychological contract', *Human Resource Management*, **33** (3), pp. 373–382.
- Sisson, K. (1990) 'Introducing the Human Resource Management Journal', *Human Resource Management Journal*, **1** (1), pp. 1–11.
- Sisson, K. (1993) 'In search of HRM', *British Journal of Industrial Relations*, **31** (2), pp. 201–210.
- Skinner, W. (1981) 'Big hat no cattle: managing human resources', *Harvard Business Review*, **59**, pp. 100–104.
- Sloman, M. (1999) 'Seize the day', *People Management*, 20 May, p. 31.
- Spellman, R. (1992) 'Gaining a competitive advantage in the labour market', in ed. M. Armstrong, *Strategies for Human Resource Management*, Kogan Page, London.
- Spindler, G. S. (1994) 'Psychological contracts in the workplace: a lawyer's view', *Human Resource Management*, **33** (3), pp. 325–333.
- Stacey, R. D. (1993) 'Strategy as order emerging from chaos', *Long Range Planning*, **26** (1), pp. 10–17.

- Staehele, W. H. (1988) 'Human resource management', *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 5 (6), pp. 26–37.
- Starkey K. and McKinley, A. (1993) *Strategy and the Human Resource*, Blackwell, Oxford.
- Stevens, J. (1995) 'People management in transition', *Human Resources Management Yearbook*, AP Information Services, London.
- Stiles, P. (1999) 'Transformation at the leading edge', in eds L. Gratton, V. H. Hailey, P. Stiles and C. Truss, *Strategic Human Resource Management*, Oxford University Press, Oxford.
- Storey, J. (1987) 'Developments in the management of human resources: an interim report', *Warwick Papers on Industrial Relations*, No. 17, University of Warwick.
- Storey, J. (1989) 'From personnel management to human resource management', in ed. J. Storey, *New Perspectives on Human Resource Management*, Routledge, London.
- Storey, J. (1992a) *New Developments in the Management of Human Resources*, Blackwell, Oxford.
- Storey, J. (1992b) 'HRM in action: the truth is out at last', *Personnel Management*, April.
- Storey, J. (1993) 'The take-up of human resource management by mainstream companies: key lessons from research', *The International Journal of Human Resource Management*, 4 (3), pp. 529–557.
- Storey, J. and Sisson, K. (1993) *Managing Human Resources and Industrial Relations*, Open University Press, Buckingham.
- Streek, W. (1987) 'The uncertainties of management in the management of uncertainty: employer, labour relations and industrial adjustment in the 1980s', *Work, Employment and Society*, 1 (3), pp. 281–308.
- Taylor, S. (1998) *Employee Resourcing*, Institute of Personnel and Development, London Teece, D., Pisano, G. and Shuen A. (1997) 'Dynamic capabilities and strategic management', *Strategic Management Journal*, 18, pp. 509–533.
- Thompson, A. A. and Strickland, A. J. (1990) *Strategic Management: Concepts and cases*, Irwin, Georgetown, Ontario.
- Thompson, M. (1998) 'Trust and reward', in eds S. Perkins and St. John Sandringham, *Trust, Motivation and Commitment: A reader*, Strategic Remuneration Research Centre, Faringdon.
- Thurley, K. (1979) *Supervision: A reappraisal*, Heinemann, Oxford.

- Torrington, D. P. (1989) 'Human resource management and the personnel function', in ed. J. Storey, *New Perspectives on Human Resource Management*, Routledge, London.
- Torrington, D. and Hall, L. (1995) *Personnel Management: A new approach*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Townley, B. (1989) 'Selection and appraisal: reconstructing social relations?', in ed. J. Storey, *New Perspectives in Human Resource Management*, Routledge, London.
- Truss, C. (1999) 'Soft and hard models of HRM', in eds. L. Gratton, V. H. Hailey, P. Stiles and C. Truss, *Strategic Human Resource Management*, Oxford University Press, Oxford.
- Tyson, S. (1985) 'Is this the very model of a modern personnel manager', *Personnel Management*, **26**, pp. 35–39.
- Tyson, S. (1997) 'Human resource strategy: a process for managing the contribution of HRM to organizational performance', *The International Journal of Human Resource Management*, **8** (3), pp. 277–290.
- Tyson, S. and Fell, A. (1986) *Evaluating the Personnel Function*, Hutchinson, London.
- Tyson, S. and Witcher, M. (1994) 'Human resource strategy emerging from the recession', *Personnel Management*, August.
- Ulrich, D. (1998) 'A new mandate for human resources', *Harvard Business Review*, January-February, pp. 124–134.
- Ulrich, D. and Lake, D. (1990) *Organizational Capability: Competing from the inside out*, John Wiley, New York.
- US Department of Labor (1993). *High Performance Work Practices and Work Performance*, US Government Printing Office, Washington DC.
- Walker, J. W. (1992) *Human Resource Strategy*, McGraw-Hill, New York.
- Walton, J. (1999) *Strategic Human Resource Development*, Financial Times/Prentice Hall, Harlow.
- Walton, R. E. (1985) 'From control to commitment in the workplace', *Harvard Business Review*, **63**, pp. 76–84.
- Whipp, R. (1992) 'HRM: competition and strategy', in eds. P. Blyton and P. Turnbull, *Reassessing Human Resource Management*, Sage, London.
- Whittington, R. (1993) *What is Strategy and Does it Matter?*, Routledge, London.
- Wick, C. W. and Leon, L. S. (1995) 'Creating a learning organization: from ideas to action', *Human Resource Management*, Summer, pp. 299–311.
- Wickens, P. (1987) *The Road to Nissan*, Macmillan, London.



- Wilkinson, A., Allen, P. and Snape, E. (1991) 'TQM and the management of labour', *Employee Relations*, **13** (1), pp. 24–31.
- Willmott H. (1993) 'Strength is ignorance, slavery is freedom: managing culture in modern organizations', *Journal of Management Studies*, **29** (6), pp. 515–552.
- Wood, S. (1995) 'The four pillars of human resource management: are they connected?', *Human Resource Management Journal*, **5** (5), pp. 49–59.
- Wood, S. (1996) 'High commitment management and organization in the UK', *The International Journal of Human Resource Management*, February, pp. 41–58.
- Wood, S. and Albanese, M. (1995) 'Can we speak of a high commitment management on the shop floor?', *Journal of Management Studies*, March, pp. 215–247.
- Woodward, J. (1968) 'Resistance to change', *Management International Review*, **8**, pp. 231–246.
- Wooldridge, B. and Floyd, S. W. (1990) 'The strategy process, middle management involvement and organizational performance', *Strategic Management Journal*, **11**, pp. 231–241.
- Wright, L. (1998) 'HR Strategy in Practice', presentation at IPD National Conference, October.
- Wright, P. M. and McMahan, G. C. (1992) 'Theoretical perspectives for SHRM', *Journal of Management*, **18** (2), pp. 295–320.
- Wright, P. M. and Snell, S. A. (1991) 'Towards an integrative view of strategic human resource management', *Human Resource Management Review*, **1** (3), pp. 203–225.
- Wright, P. M. and Snell, S. A. (1998) 'Towards a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management', *Academy of Management Review*, **23** (4), pp. 756–772.
- Youndt, M., Snell, S., Dean, J. and Lepak, D. (1996) 'Human resource management, manufacturing strategy and firm performance', *Academy of Management Journal*, **39** (4), pp. 836–866.

*Майкл Армстронг*

**СТРАТЕГИЧЕСКОЕ  
УПРАВЛЕНИЕ  
ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ  
РЕСУРСАМИ**

Редактор *И.В. Башина*  
Корректор *Е.А. Морозова*  
Копьютерная верстка *О.В. Савостиной*

ЛР № 070824 от 21.01.93 г.

Сдано в набор 14.05.2002. Подписано в печать 03.06.2002.

Формат 60×90/16. Бумага офсетная. Гарнитура «Таймс».

Печать офсетная. Усл. печ. л. 21,0. Уч.-изд. л. 17,71.

Тираж 5000 экз.

Заказ 3114

Издательский Дом «ИНФРА-М»,  
127214, Москва, Дмитровское ш., 107.

Тел.: (095) 485-71-77.

Факс: (095) 485-53-18. Робофакс: (095) 485-54-44.

E-mail: [books@infra-m.ru](mailto:books@infra-m.ru)

<http://www.infra-m.ru>

ОАО «Типография «Новости»  
107005, Москва, ул. Ф. Энгельса, 46