

МВА

ПРАКТИКА УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

10-е издание

Майкл Армстронг



СОДЕРЖАНИЕ

Предисловие к русскому изданию 28

Об авторе 30

Предисловие 31

Часть I

УПРАВЛЕНИЕ ЛЮДЬМИ 34

1 Управление человеческими ресурсами 35

Определение управления человеческими ресурсами 35

Система человеческих ресурсов 35

Модели УЧР 37

Модель соответствия УЧР 37 | Гарвардская схема 38

Цели УЧР 39

Организационная эффективность 39 | Управление человеческим капиталом 40 |

Управление знаниями 40 | Управление вознаграждением 40 |

Трудовые отношения 40 | Удовлетворение разнообразных потребностей 41 |

Ликвидация разрыва между риторикой и реальностью 41

Политические задачи УЧР 41

Характеристики УЧР 42

Разнообразие УЧР 42 | Стратегическая природа УЧР 43 | Ориентированная
на приверженность природа УЧР 44 | Люди как «человеческий капитал» 44 |

Унитарная философия 44 | Индивидуалистический подход 45 |

УЧР как деятельность менеджеров 45 | Фокус на ценностях бизнеса 45

Возражения по поводу УЧР 45

УЧР больше обещает, чем дает 46 | Этика УЧР 47

УЧР и управление персоналом 48

Влияние ЧР на качество работы организации 49

Результаты исследований 50 | Каким образом ЧР оказывают влияние 51

УЧР в контексте 52

Теория соответствия 52 | Контекстуальные факторы 52 | Задачи УЧР 54

2 Управление человеческим капиталом 57

Определение управления человеческим капиталом 57

Управление человеческим капиталом и управление человеческими ресурсами 58

Концепция человеческого капитала 60

Человеческий капитал 60 | Интеллектуальный капитал 61 | Социальный капитал 61

| Организационный капитал 62 | Значение теории человеческого капитала 62

Управление человеческим капиталом: практика и стратегия 63

Практика 63 | Стратегия 64

Измерение человеческого капитала 64

Определение измерения человеческого капитала 64 | Потребность в измерении человеческого капитала 65 | Причины интереса к измерениям 65 |
Методы измерения 66 | Элементы измерений 71 | Измерение человеческого капитала 72

Отчеты о человеческом капитале 73

Внешняя отчетность 73 | Внутренняя отчетность 74

3 Роль служб персонала 77

Общая роль служб персонала 77

Роль отдела ЧР в облегчении изменений и управлении ими 78 | Вклад отдела ЧР в управление изменениями 79 | Каким образом подразделение ЧР может облегчить изменения 79 | Указания для ЧР относительно изменений 79

Варианты работы службы персонала 80

Организация служб персонала 81

Маркетинг в кадровых службах 82

Подготовка, утверждение и защита бюджетов отделов ЧР 83

Подготовка 83 | Утверждение 83 | Защита 83

Аутсорсинг в работе с ЧР 84

Когда следует прибегать к аутсорсингу 84 | Проблемы, возникающие в связи с аутсорсингом 84 | Принятие решения о привлечении внешних ресурсов 85 | Выбор фирмы для оказания услуги 85 | Управленческие и правовые аспекты аутсорсинга 85

Обеспечение услугами коллективного пользования в сфере ЧР 86

Привлечение консультантов по менеджменту 87

Правовые аспекты 88

Оценка работы отдела ЧР 88

Количественные критерии 89 | Оценка по отзывам пользователей 89 | Соглашения об уровне обслуживания 90 | Измерение удовлетворенности работников 90 | Бенчмаркинг (сравнение с эталоном) 90 | Измерение качества работы 90 | Оценочная ведомость отдела ЧР 90 | Предпочтительный подход 91

4 Роль специалистов по ЧР 93

Основные роли 93

Предоставление услуг 94 | Руководство и советы 94 | Роль делового партнера 94 | Роль стратега 95 | Инновации и роль агента изменений 95 | Роль внутреннего консультанта 97 | Роль контролера 97 | Роль хранителя ценностей 97

Модели обязанностей в управлении ЧР 97

Карен Легге (1978) 98 | Модели Тайсона и Фелла (1986) 98 | Кэтрин Монкс (1992) 98 | Джон Стори (1992) 99 | Пол Рейли (2000) 99 | Дэйв Ульрих и Вэйн Брокбэнк (2005) 100

Достижение поддержки и приверженности 101

Препятствия со стороны руководства 102 | Препятствия со стороны работников 102 | Поддержка высшего руководства 102 | Достижение поддержки и приверженности линейных менеджеров 103 | Достижение поддержки и приверженности работников 103

Этические соображения 104

Профессиональное поведение 104 | Ценности 104 | Этические нормы в фирме 104

Профессионализм в управлении человеческими ресурсами 105

Неопределенность роли специалистов по ЧР	107
Противоречия в работе отдела ЧР	107
Компетенции в управлении ЧР	109
Профессиональные стандарты СІРD	109 Специалисты по ЧР как «думающие исполнители» 111
5 Роль менеджеров низшего звена	113
Основная роль	113
Линейный менеджер и управление людьми	114
Должностные обязанности руководителей служб персонала и линейных подразделений	114
Как специалисты по ЧР сотрудничают с линейными менеджерами	115
Роль линейных менеджеров в практическом осуществлении политики в сфере ЧР	116
Как улучшить деятельность менеджеров младшего звена в сфере управления людьми	117
6 Международное управление человеческими ресурсами	119
Определение международного управления человеческими ресурсами	119
Проблемы международного УЧР	119
Международные организационные модели	120
Конвергенция или дивергенция	120
Развитие интернационального подхода	122
Многообразие культур	122
Мыслить глобально, а действовать локально	123
Международная политика в сфере ЧР	124
Управление экспатриантами	124
Политика поиска ресурсов	124 Политика рекрутинга и отбора 124
Обучение	125 Политика ассимиляции и проверки 126
Политика повторной интеграции в родную компанию	126
Политика оплаты и надбавок	126

II

ПРОЦЕСС УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ 130

7 Стратегия УЧР	131
Понятие стратегии	131
Определение стратегического управления человеческими ресурсами	133
Стратегическое УЧР и стратегии ЧР	133 Смысл стратегического УЧР 133
Стратегическое УЧР как интегрированный процесс	133
Цели стратегического УЧР	134
Подходы к стратегическому УЧР	135
Стратегическое УЧР, ориентированное на ресурсы	135
Управление, ориентированное на высокие показатели работы	135
Модель управления, ориентированного на высокий уровень приверженности	137
Управление, ориентированное на высокий уровень участия	137
Практическое применение стратегического УЧР	138

8 Стратегии ЧР 141

Определение стратегий ЧР 141

Цель 141

Различие между стратегическим УЧР и стратегиями ЧР 142

Типы ЧР стратегий 142

Всеобъемлющие стратегии ЧР 142 | Конкретные стратегии ЧР 144

Критерии эффективной стратегии ЧР 146

9 Разработка и внедрение стратегий ЧР 149

Предложения по поводу процесса разработки 149

Уровни стратегического принятия решений 150

Стратегические возможности и варианты 151

Подходы к разработке стратегии ЧР 151

Подстройка стратегии ЧР 152 | Наилучшее практическое решение 152 |

Наилучшее соответствие 155 | «Связывание в один узел» (конфигурация) 155

Методология разработки стратегии 157

Проведение стратегического обзора 157

Изложение стратегии 158

Реализация стратегий УЧР 159

Препятствия для реализации стратегий ЧР 160 | Преодоление препятствий 160

10 Политика УЧР 163

Что такое политика УЧР? 163

Для чего нужна политика УЧР? 163

Должна ли политика быть формализованной? 163

Сферы политики УЧР 164

Генеральная политика 164 | Конкретные направления политики 165

Разработка или пересмотр политики УЧР 171

Осуществление политики УЧР 171

11 УЧР на основе компетенций 173

Типы компетенций 174

Поведенческая компетентность 174 | Технические компетенции 174 |

Компетенции NVQs/SNVQs 174

Схема компетенций 175

Виды компетенций 175

Причины использования компетенций 175

Зона действия компетенций 175

Метод «меню» 177 | Ролеспецифичные компетенции 177 | Градуированная компетенция 177

Использование компетенций 177

Управление показателями труда 178 | Обучение и развитие 178 | Рекрутинг и отбор 178 | Управление вознаграждением 179

Разработка общей схемы (модели) компетенций 179

Определение технических компетенций 181

Ключ к успешному использованию компетенций 181

Эмоциональный интеллект 182

12 Управление знаниями 185

Определение управления знаниями 186

Понятие знания 186

Явные и невыраженные знания 187

Цель и значение управления знаниями 187

Подходы к управлению знаниями 187

Стратегии систематизации и персонализации 187 | Компании, создающие знания 188 |

Подход с позиции ресурсов 188

Системы управления знаниями 189

Вопросы управления знаниями 189

Темп изменений 189 | Связь стратегии управления знаниями со стратегией
коммерческой деятельности 189 | Технология и люди 190 | Значение процессов,
социального капитала и культуры 190 | Квалифицированные работники 190

Вклад отдела ЧР в управление знаниями 191

Десять способов, которыми отдел ЧР может внести свой вклад 191 | Формирование

культуры 191 | Поддержание атмосферы приверженности и доверия 192 |

Построение и развитие организаций 192 | Ресурсы 193 | Мотивация 193 |

Управление показателями труда 194 | Организационное и индивидуальное обучение 195 |

Рабочие группы, совещания и прочее 195 | Работа с отделом ИТ 195 |

Популяризация управления знаниями в среде высшего руководства 195

13 Анализ ролей, компетенций и навыков 197

Ролевой анализ 197

Определение ролевого анализа 197 | Ролевые профили 197 | Роли и виды работ 197 |

Цель ролевого анализа 198 | Подход ролевых аналитиков к ролевому анализу 198

Ролевой анализ как часть процесса управления показателями труда 200 |

Содержание ролевого профиля 200

Анализ компетентности 201

Анализ поведенческой компетентности 201 | Функциональный анализ 207

Анализ навыков 207

Разложение работы на составные части 208 | Анализ навыков физического

труда 208 | Анализ заданий 208 | Анализ ошибок 209 | Анализ обучения

в процессе работы 209

ЧАСТЬ III РАБОТА И ЗАНЯТОСТЬ 210

14 Сущность труда 211

Что такое труд? 211

Теории труда 211

Теория трудового процесса 211 | Теория агентства 212 | Теория обмена 212 |

Унитарная и плюралистическая системы взглядов 213

Организационные факторы, влияющие на работу 213

«Обедненная» организация 213 | Изменение роли производственных рабочих 214 |

Гибкая фирма 215

Изменение моделей работы 215
Безработица 216
Установки по отношению к работе 217
Связанное с работой благополучие 217

15 Трудовые отношения 219

Определение трудовых отношений 219
Сущность трудовых отношений 219
Основа трудовых отношений 220
Процесс определения трудовых отношений 220
Значение понятия трудовых отношений 221
Изменения трудовых отношений 221
Руководство трудовыми отношениями 222
Доверие и трудовые отношения 223
 Значение доверия 223 | Климат доверия 224 | Когда работники доверяют
 руководителям? 224 | Создание организации с высоким уровнем доверия 224 |
 Справедливость 225 | Возобновление доверия 225

16 Психологический контракт 227

Определение психологического контракта 227
Значение психологического контракта 228
Суть психологического контракта 229
 Операционная модель психологического контракта 230
Разработка психологических контрактов 230
Изменение природы психологического контракта 231
Состояние психологического контракта 234
Развитие и управление позитивным психологическим контрактом 235
Состояние психологического контракта, 2004 г. 235

ЧАСТЬ IV ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ 238

17 Особенности людей 239

Индивидуальные различия 239
 Способности 240 | Интеллект 240 | Особенности характера, определяющие
 личность 241 | Влияние образования и культуры 242 | Влияние пола, расы
 и инвалидности 243
Установки 243
Что влияет на поведение на работе 243
 Факторы, влияющие на поведение 243
Теория атрибуции — как мы составляем мнение о людях 244
Ориентация на работу 244
Роли 245
 Неоднозначность роли 246 | Несоответствие ролей 246 | Ролевой конфликт 246
Последствия для специалистов по ЧР 246

18 Мотивация 249

Процесс мотивации 250

Виды мотивации 251

Теория мотивации 251

Инструментальная теория 252

Теория удовлетворения (потребностей) 252

Иерархия потребностей по Маслоу 254

Теория процессов 254

Теория ожидания 255 | Теория цели 256 | Теория справедливости 257

Двухфакторная модель Герцберга 257

Критика теории Герцберга 258

Отношения между мотивацией, удовлетворением от работы и показателями работы 259

Удовлетворение от работы 259

Факторы, влияющие на удовлетворение от работы 259 | Удовлетворение от работы и показатели качества ее исполнения 260 | Измерение удовлетворения от работы 260 | Оценка результатов 261

Мотивация и деньги 262

Стратегии мотивации 263

19 Организационная приверженность и обязательства 267

Понятия приверженности и обязательств 267

Смысл организационной приверженности 267 | Смысл обязательств 268

Организационная приверженность 269

Важность организационной приверженности 269 | Проблемы, связанные с понятием приверженности 270 | Факторы, влияющие на приверженность 272 | Разработка стратегии приверженности 273

Факторы, влияющие на приверженность и удовлетворение работника 274

Обязательства 276

20 Как функционирует организация 279

Основные показатели 279

Теории организации 279

Классическая школа 279 | Бюрократическая модель 279 | Школа человеческих отношений 279 | Поведенческая научная школа 280 | Системная школа 280 | Социо-техническая модель 281 | Вероятностная школа 281 | Последние разработки в области понимания того, как функционируют организации 281

Организационная структура 283

Определение организационной структуры 283 | Организационные схемы 283

Типы организаций 284

«Лайн анд стафф» 284 | Дивизиональная организация 284 | Децентрализованные организации 284 | Матричные организации 284 | Гибкие организации 285 | Организация, основанная на процессах 285

Организационные процессы 286

Групповое поведение 286 | Работа в команде 289 | Лидерство, власть, политика и конфликты 291 | Взаимодействия и социальные связи 293 | Коммуникации 293

21 Организационная культура 295

Определения 295

Организационная культура 295 | Сложности, связанные с понятием «культура» 296 |
Климат организации 296

Значение культуры 296

Как развивается организационная культура 297

Многообразие культур 297

Элементы культуры 298

Ценности 298 | Нормы 298 | Артефакты 299

Классификация организационных культур 300

Харрисон 300 | Хэнди 300 | Шейн 301 | Уильямс, Добсон и Уолтер 301

Оценка организационной культуры 301

Анкета по организационной идеологии (Харрисон, 1972) 302 | Реестр
организационной культуры (Кук и Лафферти, 1989) 302

Оценка организационного климата 303

Соответствующие культуры 304

Поддержание и изменение культуры 304

Анализ культуры 304 | Поддержка и закрепление культуры 305 | Изменение
культуры 305**ЧАСТЬ V****ОРГАНИЗАЦИЯ, ПРОЕКТИРОВАНИЕ И РАЗВИТИЕ 308****22 Проектирование организации 309**

Процесс организации 309

Цель 310

Проведение ревизии организации 311

Анализ организации 311

Оценка организации 312

Ориентиры организации 312

Организационное планирование 313

Ответственность за проектирование организации 314

23 Проектирование рабочих мест и ролей 317

Работа и роли 317

Факторы, влияющие на проектирование рабочего места 318

Процесс внутренней мотивации 318 | Характеристики структуры задачи 318 |
Мотивирующие особенности работы 319 | Модель характеристик работы 319 |
Обеспечение внутренней мотивации 320

Проектирование рабочего места 320

Принципы проектирования рабочего места 320 |
Подходы к проектированию работы 321

Обогащение работы 322

Самоуправляемые команды 322

Проектирование работы с высокими показателями 323

Развитие ролей 323

24 Развитие, изменение и трансформация организации 327

Что такое организационное развитие? 327

Развитие организации 328

Определение 328 | Краткая история организационного развития 328 |

Характеристики традиционного подхода к ОР 329 | Применение ОР 332

Управление изменениями 332

Процесс изменений 332 | Типы перемен 333 | Соппротивление переменам 334 |

Модели перемен 335 | Руководство по управлению перестройкой 338

Преобразование организации 339

Определение 339 | Различие между преобразованием организации
и организационным развитием 340 | Типы преобразований 340 |

Преобразования, которые начинаются по решению сверху 340 |

Управление в переходный период 340 | Программа преобразования 341 |

Роль кадровой службы в организационном преобразовании 342

Процесс развития и изменения 342

Создание команд 342 | Комплексное управление качеством 343 |

Постоянное совершенствование 343 | Перепланирование бизнес-процессов 343 |

Управление показателями работы 343

ЧАСТЬ VI ОБЕСПЕЧЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ ТРУДОВЫМИ РЕСУРСАМИ 344

25 Планирование человеческих ресурсов 349

Роль планирования человеческих ресурсов 349

Определение 349 | Планирование человеческих ресурсов и планирование
бизнеса 349 | Жесткое и мягкое планирование человеческих ресурсов 350 |

Планирование человеческих ресурсов и кадрового состава 350 | Ограничения
планирования человеческих ресурсов 351 | Сфера действия и рациональная основа
планирования человеческих ресурсов 351 | Организационная среда планирования
человеческих ресурсов 352 | Условия рынка труда 353

Задачи планирования человеческих ресурсов 353

Процесс планирования человеческих ресурсов 354

Стратегия обеспечения ресурсами 355

Задача 355 | Контрольный список 356 | Элементы стратегии обеспечения
ресурсами 356

Сценарное планирование 357

Оценка будущих потребностей в человеческих ресурсах 357

Прогнозирование спроса 357 | Управленческие или экспертные оценки 358 |

Анализ тенденции изменения коэффициента 358 | Методы изучения видов
деятельности 358 | Умение прогнозировать и требования к компетенции 358 |

Прогнозирование предложения 359 | Анализ прогнозов спроса и предложения 359

Текучесть кадров 359

Значение текучести кадров 360 | Методы измерения 360

Анализ причин текучести кадров 363 | Стоимость текучести кадров 364 | Сфера
распространения текучести кадров 364 | Бенчмаркинг текучести кадров 365

Планирование мероприятий 365

План обеспечения ресурсами 365 | Планирование гибкости 366 |

План сокращения в организации 369

Вклад службы УЧР в планирование человеческих ресурсов 370

26 Управление талантами 373

Определение управления талантами 374

Элементы управления талантами 374

Стратегия обеспечения людьми 374 | Политика и программы привлечения и удержания 374 | Аудит талантов 374 | Развитие роли 376 | Управление отношениями с талантами 376 | Управление показателями труда 376 | Совокупное вознаграждение 376 | Научение и развитие 377 | Управление карьерой 377

Создание «великолепного места для работы» 377

Стратегии привлечения 378

Создание бренда работодателя 378 | «Работодатель по выбору» (работодатель, которому отдают предпочтение) 379 | Целевой подбор и отбор 379

Стратегии удержания 380

Факторы, влияющие на удержание работников 380 | Основа стратегии 381 | Анализ рисков 381 | Анализ причин ухода 381 | Сфера деятельности 381

Управление карьерой 382

Определение управления карьерой 382 | Цели 382 | Динамика карьеры 383 | Процесс управления карьерой 384 | Политика управления карьерой 384 | Аудит талантов 385 | Оценка показателей работы и потенциала 385 | Прогнозирование спроса и предложения 385 | Планирование преемственности 386 | Планирование карьеры 387

Управление талантами в случае рассмотрения работников умственного труда 388

Управление талантами на практике 389

27 Подбор и отбор персонала 393

Процесс подбора и отбора персонала 393

Определение требований 393

Ролевые профили и подбор персонала 394 | Перечень требований к кандидату 394 | План из семи разделов 396 | Система из пяти разделов 396 | Выбор системы 397 | Применение подхода, основанного на компетенциях 397

Привлечение кандидатов 398

Анализ сильных и слабых сторон работодателя 398 | Источники привлечения кандидатов 399

Объявления 399

Провести анализ требований, возможных источников и особенностей работы 399 | Принятие решения о распределении функций 400 | Написать материал 400 | Выбрать тип объявления 401 | Выбрать средства массовой информации 402 | Оценить реакцию 402 | Успешные объявления о приеме на работу 402

Е-рекрутмент 403

Преимущества 403 | Использование 404 | Обычный подход 404 | Сайты 405

Привлечение сторонних ресурсов 405

Обращение к агентствам 405 | Обращение к консультантам по подбору персонала 406 | Обращение к консультантам по прямому поиску 406

Учреждения общего и профессионального образования 407

Анкеты 407 | Отбор анкет 409 | Биография 410 | Электронные резюме 411

Методы отбора 411

Типы интервью 411

Индивидуальное интервью 411 | Групповое интервью 411 | Отборочный совет 412

Оценочные центры 412**Графология 413****Выбор методов отбора 413****Повышение эффективности подбора персонала 413****Рекомендации, оценка и предложения 415**

Рекомендации — назначение и метод 415 | Рекомендации — юридические аспекты 416 | Квалификация 417

Заключительная стадия 417

Подтверждение предложения о работе 417 | Трудовые договоры 417 |
Последующие мероприятия 417

28 Проведение отборочного собеседования 419**Цель отборочных собеседований 419**

Преимущества и недостатки собеседований 420

Суть собеседования 421**Организация собеседования 421**

Краткая подготовка людей, проводящих собеседования 422 | Этические соображения 422

Подготовка 423**Время проведения 423****Планирование и структурирование собеседования 423****Подходы к проведению собеседований 424**

Биографическое собеседование 424 | Собеседование, планируемое в соответствии с перечнем требований к кандидату 425 | Собеседования, планируемые на основе критериев оценки 425 | Структурированные собеседования, основанные на ситуативном подходе 426 | Структурированные собеседования, основанные на поведении (компетенции) 427 | Структурированные психометрические собеседования 428 | Выбор метода 428

Методы проведения собеседования — начало и завершение 428**Методы проведения собеседования — постановка вопросов 429**

Открытые вопросы 429 | Зондирующие вопросы 429 | Закрытые вопросы 430 | Гипотетические вопросы 430 | Вопросы, связанные с поведением 431 | Вопросы о профессиональном соответствии 431 | Вопросы, касающиеся мотивации 432 | Вопросы, помогающие непрерывному течению интервью 432 | Уточняющие вопросы 433 | Вопросы о карьерном росте 433 | Вопросы с акцентом на работу 433 | Вопросы по поводу интересов вне работы 433 | Бесплезные вопросы 434 | Вопросы, которых следует избегать 434 | Полезные вопросы 434

Навыки проведения собеседования по отбору кадров 435

Установление взаимопонимания 435 | Выслушивание 435 | Поддержание непрерывного течения беседы 435 | Контролирование процесса 435 | Ведение записей 436

Выработка заключения 436**Что нужно и чего нельзя делать на отборочном собеседовании 436****29 Отборочные тесты 439****Психологические тесты: определение 439**

- Назначение психологических тестов 439
- Особенности хороших тестов 439
 - Измерение валидности 440
- Типы тестов 441
 - Тесты на умственные способности 441 | Личностные тесты 442 | Тесты, исследующие способности 443 | Тесты профессиональной пригодности 443 | Тесты, проверяющие навыки 444
- Интерпретация результатов тестирования 444
 - Нормы 444 | Нормальная кривая 444
- Выбор тестов 444
- Применение тестов при процедуре отбора 445
- 30 Введение в организацию 449**
- Определение введения 449
- Почему важно позаботиться о введении 449
 - Сокращение затрат и неудобств, связанных с быстрым увольнением 449 | Повышение приверженности 450 | Разъяснение психологического контракта 450 | Ускорение продвижения по кривой обучения 450 | Социализация 450
- Прием 451
- Документация 451
 - Настольная книга работника 451
- Введение в компанию — вводный инструктаж 452
- Знакомство с рабочим местом 452
- Официальные вводные курсы 453
 - Причины проведения 453 | Организация 453 | Содержание 454
- Вводное обучение на рабочем месте 454
- 31 Уход из организации 457**
- Общие соображения 457
 - Причины сокращения штатов 457 | Установление более высоких норм 458 | Добровольный уход 458 | Управление уходом из организации — роль отдела ЧР 458 | Этические и профессиональные аспекты 459 | Динамика профессиональной деятельности 459 | Виды деятельности, связанные с уходом из организации 460
- Сокращение штатов 460
 - Заблаговременное планирование 460 | Применение других методов во избежание сокращения штатов 460 | Сокращение штатов по доброй воле 461 | Трудоустройство уволенных 461 | Процедура сокращения штатов 461 | Проведение сокращения штатов 461
- Трудоустройство уволенных 462
 - Центры по поиску работы 462 | Консультационные услуги при трудоустройстве уволенных 463 | Резюме 463 | Выбор консультантов по трудоустройству уволенных 464
- Увольнение 464
 - Юридические основы 464 | Дисциплинарные нарушения 466
- Добровольные увольнения 467
- Уход на пенсию 467

32 Основа управления эффективностью труда 469

Определение управления эффективностью труда 469

Цели управления эффективностью труда 469

Характеристики управления эффективностью труда 470

Понимание управления показателями труда 471

Смысл показателей труда 471 | Управление показателями труда и ценности 472 |

Смысл соответствия 472 | Управление ожиданиями 472 | Управление эффективностью труда и благоразумное поведение 473

Руководящие принципы управления эффективностью труда 473

Оценка показателей труда и управление эффективностью труда 473

Точки зрения на управление эффективностью труда 474

33 Процессы управления эффективностью труда 477

Управление эффективностью труда как процесс 477

Управление эффективностью труда как цикл 477

Соглашения о показателях труда 478

Определение ролевых требований 478 | Цели 478

Управление эффективностью труда в течение всего года 481

Обзор показателей труда 482

Критерии оценки показателей труда 483 | Проведение встречи, посвященной обзору показателей труда 483

Оценка эффективности методом составления рейтингов 485

Аргументы в пользу оценки 485 | Типы оценочных шкал 485 | Проблемы, связанные с оценкой 486 | Достижение согласованности оценок 486 | Выводы по поводу оценки 487

Разрешение затруднений в выполнении работы 487

Введение управления эффективностью труда 489

Желательные действия 489 | Нежелательные действия 490

34 Оценка «360 градусов» 493

Определение оценки «360 градусов» 493

Применение оценки «360 градусов» 494

Логическое обоснование оценки «360 градусов» 495

Оценка «360 градусов» — методология 495

Опросные листы 495 | Оценка 496 | Обработка данных 496 | Обратная связь 496 | Действие 496

Разработка и осуществление 497

Обратная связь — преимущества и недостатки 498

Обратная связь — критерии успеха 499

35 Стратегическое развитие человеческих ресурсов 501

Определение стратегического развития человеческих ресурсов 501

- Стратегические цели РЧР 501
- Компоненты РЧР 502
- РЧР и УЧР 502
- Процесс научения и развития 503
- Стратегии РЧР 503
 - Стратегические приоритеты 503 | Этапы развития 504 | Модели осуществления стратегии 504
- Философия развития человеческих ресурсов 504
- 36 Организационное обучение и обучающаяся организация 507**
- Организационное научение 507
 - Результаты организационного обучения 508 | Процесс организационного обучения 508 | Принципы организационного обучения 510
- Научающаяся организация 510
 - Определение обучающейся организации 510 | Ключевые принципы обучающейся организации 511 | Развитие обучающейся организации 511 | Научающаяся организация и управление знанием 512 | Проблемы, связанные с идеей обучающейся организации 512
- 37 Как люди обучаются 515**
- Определение научения 515
- Процесс научения 516
- Теория научения 516
 - Теория подкрепления 516 | Когнитивная теория научения 517 | Теория эмпирического научения 517 | Теория социального научения 517
- Стили научения 517
 - Циклы научения Колба и стили научения 517 | Стили научения Хани и Мамфорда 518
- Научение тому, как обучаться 519
- Кривая научения 519
- Мотивация к научению 521
- Последствия теории и концепций научения 521
- 38 Научение и развитие 525**
- Научение 525
 - Определение 525 | Цель 525 | Философия 526 | Научение и развитие 526 | Научение и профессиональное обучение 526
 - Условия эффективного научения 526 | Смешанное научение 528 | Спектр научения — от неформального к формальному 528 | Учебные программы 530
- Развитие 535
 - Планирование личного развития 535 | Запланированный опыт 536 | Корпоративный университет 537 | Активное обучение 537 | Выездное научение 538 | Последствия развития — сбалансированный подход 538
- Профессиональное обучение (training) 539
 - Аргументы в пользу профессионального обучения 539 | Трансферное обучение 540 | Систематическое профессиональное обучение 540 | Обучение «точно в срок» 541 | Типы профессионального обучения 541 | Эффективные практики профессионального обучения 542 | Техники профессионального обучения 542

39 Электронное наущение 547

Что такое электронное наущение? 547

Цель электронного наущения 548

Технология электронного наущения 548

Процесс электронного наущения 548

Содержание программы электронного наущения 549 | Предоставление электронного наущения 550 | Смешанное электронное наущение 550

Бизнес и электронное наущение 550

Разработка процессов электронного наущения 551

Первоначальный анализ 551 | Сфера охвата электронного наущения 551 | Разработка программ 551 | Практическая реализация 552 | Оценка 552 | Примеры 553

40 Развитие руководителей 555

Цели 555

Развитие руководителей: потребности и приоритеты 556

Потребности 556 | Приоритеты 556

Требования, природа и составные элементы развития руководителей 557

Требования 557 | Природа 557 | Элементы 557

Мероприятия, направленные на развитие руководителей 558

Анализ потребностей 558 | Оценка навыков и компетенций 558 | Стратегия повышения квалификации руководителей 558

Подходы к развитию руководителей 559

Как руководители учатся 560 | Формальные подходы к развитию руководителей 560 | Неформальные подходы к развитию руководителей 561 | Интегрированный подход к развитию руководителей 562 | Развитие руководителей, основанное на компетенциях 562 | Центры повышения квалификации 563

Эмоциональный интеллект и лидерские качества 564

Ответственность за повышение квалификации руководителей 565

Планы личного развития 567 | Роль специалиста по развитию человеческих ресурсов 567

41 Формулирование и осуществление стратегий наущения и развития 571

Примеры из бизнеса 571

Создание культуры наущения 572

Выявление потребностей в профессиональном обучении 573

Основы анализа потребностей в наущении 573 | Области анализа потребностей в наущении 573 | Анализ бизнес-планов и планов человеческих ресурсов 574 | Опросы 574 | Обзоры показателей труда и развития 575 | Анализ роли 575

Планирование и реализация программ наущения и развития 575

Фундамент программ наущения и развития 575 | Ответственность за наущение 577 | Виды деятельности, связанные с наущением и развитием 577

Оценка наущения 577

Определение оценки профессионального обучения 578 | Уровни оценки 578 | Рентабельность вложений как метод оценки 580 | Использование инструментов оценки 580 | Применение оценки 581

42 Управление вознаграждением 583

Определение управления вознаграждением 583

Цели управления вознаграждением 583

Философия управления вознаграждением 584

Элементы управления вознаграждением 585

Система вознаграждения 585 | Стратегия вознаграждения 586 | Политика вознаграждения 586 | Полное вознаграждение 586 | Полное денежное вознаграждение 586 | Базовая оплата 586 | Оценка работы 587 | Анализ рыночной ставки 587 | Структура зарплаты 587 | Зависимая оплата 587 | Льготы и пособия работникам 587 | Управление показателями труда 588 | Нефинансовое вознаграждение 588

Суммарное вознаграждение 588

Определение суммарного вознаграждения 588 | Значение суммарного вознаграждения 590

Модель суммарного вознаграждения 591

Управление вознаграждением директоров и административных работников 591

Принципы корпоративного управления в приложении к денежному вознаграждению директоров 591 | Элементы оплаты директорам и руководителям высшего звена 593

Управление вознаграждением персонала, занимающегося продажами 594

Оплата ручного труда 595

Повременные ставки 595 | Схемы оплаты по результатам 596

43 Стратегическое вознаграждение 599

Определение стратегии вознаграждения 599

Зачем нужна стратегия вознаграждения? 600

Структура стратегии вознаграждения 600

Содержание стратегии вознаграждения 602

Широкомасштабная стратегия вознаграждения 602 | Конкретные инициативы в сфере вознаграждения 603

Руководящие принципы 603

Разработка стратегии вознаграждения 604

Составляющие эффективной стратегии вознаграждения 606

Приоритеты стратегии вознаграждения 606

Примеры стратегий вознаграждения 606

AEGON UK 607 | Страховая компания *Norwich Union Insurance* 607 | B&Q 608 | Интегрированное вознаграждение в компании *Kwik-Fit* 609 | Другие примеры 609

Внедрение стратегии вознаграждения в практику 609

Стратегия вознаграждения и возможности линейных менеджеров 611

44 Оценка работы 613

Определение оценки работы 613

Цели 613 | Подходы 614

Аналитическая оценка работы 614

Определение 614 | Основные характеристики 614 | Систематический характер 614 | Суждения в оценке работы 615 | Типы аналитических схем 615 | Факторное сравнение 616 | Фирменные методы 617

Неаналитическая оценка работы 617

Классификация работ 617 | Ранжирование видов работ 617 | Парное сравнение 618 | Сопоставление с внутренним эталоном 618 | Рыночное ценообразование 618

Сфера распространения оценки работы 619

Компьютеризированная оценка работы 620

Типы схем 620 | Преимущества компьютеризированной оценки работы 620 | Недостатки компьютеризированной оценки работы 621

Критерии выбора 621

Как сделать выбор 621

Аргументы «за» и «против» оценки работы 623

Аргументы «за» 623 | Аргументы «против» 624

Разработка балльно-факторной схемы оценки работы 624

Проектирование и критерии процесса 625 | Проектирование и программа внедрения в практику 626 | Программа проектирования схемы 626

Выводы 630

45 Анализ уровня рыночных ставок 633

Цель 633

Понятие рыночной ставки 633

Необходимая информация 634

Сопоставление видов работ 634

Представление данных 634

Источники информации 635

Опубликованные обзоры 636 | Специальные обзоры 636 | Клубные обзоры 637 | Рекламные объявления 637 | Другие рыночные данные 637 | Использование данных обзоров 637

46 Структура категорий и зарплаты 641

Определение структуры категорий 641

Определение структуры зарплаты 641

Основные принципы, используемые при формировании структуры категорий и зарплаты 642

Типы структур категорий и оплаты 642

Дифференцированная структура (узкий диапазон) 643 | Укрупненные диапазоны (структуры с расширенными категориями) 643

Широкополосные структуры 644

Структуры семейств видов работ 646 | Структура семейств видов карьеры 647 | Ось оплаты (Pay spines) 647 | Система индивидуального назначения зарплаты на месте 648 | Индивидуальные категории работы 648 | Резюме 649 | Распространение различных типов структур 650

Разработка структур категорий и зарплаты 650

Варианты дизайна 650 | Решение относительно границ категории 650 | Количество категорий, уровни полос 652 | Ширина категорий 652 | Различия

между интервалами зарплаты 653 | Перекрытие интервалов зарплаты 653 |
Увеличение зарплаты 653 | Процесс разработки структуры категорий и зарплаты 653

47 Зависимая оплата 657

Определение зависимой оплаты 657

Применение зависимой оплаты 658

Природа индивидуальной зависимой оплаты 658

Индивидуальная зависимая оплата как стимул 659

Стимулы и вознаграждение 659

Аргументы «за» и «против» зависимой оплаты 659

Аргументы «за» 659 | Аргументы «против» 660 | Выводы 661

Альтернативы индивидуальной зависимой оплате 661

Критерии успеха 662

Оплата в зависимости от показателей труда 662

Основа схемы 663 | Увеличение (прогрессия) оплаты 663 | Выводы относительно PRP 663

Оплата в зависимости от компетенции 663

Основа схемы 664 | Увеличение зарплаты 664 | Выводы относительно оплаты в зависимости от компетенции 664

Оплата в зависимости от вклада 665

Основные характеристики 665

Оплата в зависимости от навыков 667

Определение 667 | Применение 667 | Основные характеристики 667 | Выводы 668

Оплата в зависимости от срока службы 668

Определение 668 | Аргументы «за» 668 | Аргументы «против» 668

Выбор метода 669

Готовность к использованию индивидуальной зависимой оплаты 669

Разработка и внедрение индивидуальной зависимой оплаты 671

Командная оплата 671

Преимущества командной оплаты 672 | Недостатки командной оплаты 672 |
Условия, подходящие для командной оплаты 672

Схемы, применяемые в масштабах организации 672

Разделение доходов 673 | Разделение прибыли 673 | Схемы долевой собственности работников 673 | План разделения собственности между всеми работниками 673 | Схемы «Зарабатывай и одновременно копи» 674

48 Льготы, доплаты, пенсии и пособия работникам 677

Льготы и доплаты работникам 677

Определение 677 | Цели 677 | Основные виды льгот работникам 677 |
Налогообложение 678 | Выбор льгот 678 | Суммарное вознаграждение 678

Корпоративные пенсионные программы 679

Определение 679 | Функционирование 679 | Взносы 679 | Одобренная схема 679 |
Пенсионный возраст и половая дискриминация 680 | Отчет о льготах 680 | Виды корпоративных пенсионных схем 680 | Пенсии сотрудников 680 | Развитие пенсионной системы 681 | Вклад ЧР 681

Надбавки и другие выплаты работникам 681

49 Управление вознаграждением 685

Бюджеты и прогнозы по оплате труда 685

Фонд оплаты труда 685 | Пересмотр бюджетов 686

Оценка системы оплаты труда 686

Анализ компа-коэффициентов 687 | Анализ сокращения издержек на оплату труда 687

Пересмотры зарплаты 688

Общие пересмотры 688 | Индивидуальные пересмотры 689 | Пересмотры индивидуальной оплаты, основанные на рейтингах 689

Контроль 691

Процедуры вознаграждения 692

Процедуры классификации видов работ 692 | Назначение ставок зарплаты при приеме на работу 692 | Рост зарплаты при повышении должности 692 | Устранение аномалий 693

Ответственность за оплату труда 693

Информирование работников 694

Что сообщать работникам в целом 694 | Что сообщать каждому сотруднику в отдельности 695

ЧАСТЬ X

ОТНОШЕНИЯ С РАБОТНИКАМИ 696

50 Структура отношений с работниками 697

Элементы отношений с работниками 697

Отношения между работодателями и профсоюзами как система правил 698

Типы правил и норм 699

Коллективные переговоры 699

Влияние на переговорах 700 | Формы коллективных переговоров 700

Унитарная и плюралистическая точки зрения 701

Согласование интересов 702

Индивидуализм и коллективизм 702

Волюнтаризм и его закат 703

Подход УЧР к отношениям с работниками 703

Модель УЧР 703

Контекст производственных отношений 704

Политический контекст 704 | Европейский контекст 704 | Организационный контекст 704

Разработки в сфере отношений между работодателями и профсоюзами 705

Традиционная система (до 1971 г.) 705 | Анализ Донована 705 | Политика вмешательства государства в 1970-х гг. 706 | 1980-е гг. — сдерживание профсоюзов 706 | Изменения после 1990 г. 707 | Данные Обзора трудовых отношений на предприятиях (ОТОП) 2004 г. 707

Участники производственных отношений 708

Профсоюзы 708 | Уполномоченные члены профсоюзов 709 | Британский конгресс профсоюзов (БКП) 709 | Международные профсоюзные организации 709 | Объединения работников 709 | Роль руководства предприятий 710 | Объединения работодателей 710 | Конфедерация британской промышленности 710 | Институты, агентства и должностные лица 711

Роль отдела ЧР в отношениях с работниками 711

51 Процессы трудовых отношений 715

Политика отношений с работниками 715

Подходы к отношениям с работниками 715 | Области, охватываемые политикой 716

Выбор политики 717

Выработка политики 718 | Представление политики 718

Стратегии отношений с работниками 719

Природа и цель 719 | Направления стратегии 719 | Выработка стратегии 720

Климат в сфере отношений с работниками 720

Улучшение атмосферы 721 | Этический подход 721 | Построение доверия 721

Признание и непризнание профсоюза 722

Признание 722 | Признание одного профсоюза 722 | Факторы, влияющие на признание или его отмену 722

Соглашения о коллективных переговорах 723

Коллективные договоры 723 | Процедурные соглашения 723 | Соглашения по существу 724 | Партнерские соглашения 724 | Соглашения нового типа 725 | Уровни ведения переговоров 726 | Переговоры за одним столом 726 | Разрешение конфликтов третьей стороной 727

Неформальные процессы в сфере отношений с работниками 727

Другие особенности сферы производственных отношений 728

Гармонизация 728 | Членство в профсоюзе организации 729 | Система «отчислений» из заработной платы 729 | Забастовки 730

Управление совместно с профсоюзами 730

Управление без профсоюзов 731

52 Ведение переговоров и достижение соглашений 735

Природа переговоров 735

Ведение переговоров 735

Процесс переговоров 736 | Правила ведения переговоров 737 | Подготовка к переговорам 737 | Цели 738 | Стратегия 738 | Подготовительные меры 740 | Начало 740 | Собственно переговоры 741 | Завершение 741

Навыки ведения переговоров и умение достигать соглашения 742

Навыки ведения переговоров 742 | Умение достигать соглашения 742 | Приобретение навыков 743

53 Вовлечение и участие работников в управлении организацией 745

Понятие вовлечения и участия работников в управлении организацией 745

Вовлечение и участие 745

Цели вовлечения и участия работников в управлении организацией 746

Общая схема вовлечения и участия работников в управлении организацией 746

Выражение вовлечения и участия работников в управлении организацией 746

Факторы, влияющие на выбор 747

Формы вовлечения и участия работников в управлении организацией 748

Участие в представительстве 748 | Решение проблем по восходящей линии 748

Совместные консультации 748

Определение коллективных групповых установок 749
Методы определения коллективных групповых установок 749 | Оценка результатов 751
Системы внесения предложений 751
Планирование вовлечения и участия 752

54 Коммуникации 755

Сферы и цели коммуникаций 756
Стратегии в сфере коммуникаций 756
Что руководство хочет сказать 757 | Что работники хотят услышать 758 | Анализ проблем в сфере коммуникаций 758
Системы коммуникаций 758
Коммуникации через интранет 758 | Журналы 759 | Корпоративные газеты 759 | Бюллетени 759 | Доски объявлений 760 | Вовлечение работников 760 | DVD 760 | Совещания в группах 760

ЧАСТЬ XI ОБЕСПЕЧЕНИЕ НАЙМА И УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ 762

55 Практика трудового найма 763

Условия найма и трудовые договоры 764
Переезд на работу в другую местность 765
Практика перевода на другую работу 765
Практика продвижения по службе 767
Гибкая работа 767
Управление присутствием 769
Невыходы на работу 769 | Причины невыходов на работу 769 | Контроль невыходов на работу 770
Равенство возможностей 771
Мониторинг этнического состава 772
Управление многообразием 773
Закон о защите данных 774
Сексуальные преследования 775
Проблемы, возникающие в борьбе с преследованиями 775 | Решения 775
Курение 777
Вредные привычки 777
Грубое обращение 777
СПИД 778
Электронная почта 778
Баланс между работой и личной жизнью 779

56 Процедуры в управлении человеческими ресурсами 783

Процедура разрешения трудовых конфликтов 783
Дисциплинарная процедура 784
Процедура определения пригодности к выполняемой работе 786
Процедура сокращения 787

- 57 Компьютеризированные информационные системы человеческих ресурсов 791**
- Преимущества компьютеризированной информационной системы человеческих ресурсов 791
 - Информационная стратегия в сфере УЧР 791
 - Принятие стратегических решений 792 | Набор прикладных программ 792
 - Функции автоматизированных систем управления ЧР 792
 - Техническая инфраструктура 793
 - Информационная система человеческих ресурсов 793 | Внутренние сети подразделения ЧР или корпорации 793 | Портал В2Е 793 | Провайдер прикладных программ 794
 - Оценка параметров сети 794
 - Эффективная система 794
 - Проблемы и способы их решения 795
 - Вовлечение линейных менеджеров 795
 - Разработка компьютеризированной информационной системы человеческих ресурсов 796
 - Общий подход 796 | Желательные характеристики информационной системы 796 | Выбор аппаратного обеспечения 797 | Управление базами данных 797 | Интеграция 797 | Программное обеспечение 798 | План разработки 798
 - Примеры прикладных программ 799
 - Учет кадров 800 | «Компания для сотрудников» (В2Е) 800 | Планирование движения человеческих ресурсов 800 | Обзор и контроль текучести кадров 800 | Планирование численности работников 800 | Составление профиля работников 801 | Анкеты и аудит навыков 801 | Моделирование компетенций 802 | Подбор персонала 802 | Управление вознаграждением 802 | Управление показателями труда 803 | Организация обучения (использование компьютеров в обучении) 803 | Управление карьерой 804 | Контроль отсутствия 804 | Контроль равенства возможностей 805 | Экспертные системы 805
 - Проверка работы системы 806
- Приложение 807**
- Пример исследования установок 807
- Литература 810**