Человеческие ресурсы и культура

Человеческие ресурсы - один из ключевых видов ресурсов в любом организационном процессе. Тщательное исследование возможностей этих ресурсов является важной частью стратегического анализа.

Успех или провал выбранной стратегии будут зависеть не только от решений, принятых в прошлом, но и от того, как эти решения реализуются в настоящее время людьми, работающими в организации. Поэтому вопросы о том, кто что выполняет, как и почему выполняет то, что необходимо для реализации той или иной стратегии, являются важными для деятельности компании. Люди участвуют в создании добавленной стоимости, в управлении компанией, но они же могут и нанести крупный материальный ущерб компании, допустив серьезные ошибки.

Цель аудита человеческих ресурсов

Аудит (учет) человеческих ресурсов - это исследование численности, умений, структуры и других аспектов, характеризующих персонал организации. С помощью аудита проверяется способность человеческих ресурсов реализовать выбранную стратегию или ряд выбранных стратегий.

После проведения аудита руководство организации должно оценить, *способны ли человеческие ресурсы компании реализовать предложенную стратегию.* Если при этом выявляется какойто дефицит, то для его ликвидации необходимо использовать стратегию управления человеческими ресурсами.

Дефицит человеческих ресурсов

Дефицит может быть обнаружен в любой области управления человеческими ресурсами. Его можно определить при помощи простого вычисления:

Человеческие ресурсы, необходимые для реализации предложенной стратегии - Имеющиеся в наличии человеческие ресурсы = Дефицит человеческих ресурсов

Может случиться, что аудит покажет дефицит работников. Это так называемое **отрицательное несоответствие (negative gap)**. Задачей отдела кадров в данном случае станет набор и назначение на соответствующие должности или переподготовка необходимого количества квалифицированных программистов.

Могут быть обнаружены и излишки, так называемое **положительное несоответствие (positive gaps),** т. е. избыток определенного типа сотрудников. Стратегия по управлению человеческими ресурсами в этом случае сводится к принятию мер по распределению избыточной рабочей силы.

Содержание аудита человеческих ресурсов

- количество служащих, определяемое по различным критериям учета – общая численность, численность по отделам, по размещению, по квалификации, по должностному рангу в иерархической структуре, по возрасту, по стажу, по половой или этнической принадлежности;
- затраты на работников - обычно измеряются заработной платой и дополнительной «нагрузкой» (государственное страхование и т.д.);
- организационная структура и место сотрудников в ней;
- процедуры приема на работу и подбора кадров, эффективность этих процедур;
- качество и эффективность программ подготовки и развития;
- уровень мотивации и морального состояния сотрудников;
- характеристика работника или характеристика производственных отношений между администрацией и служащими;
- внутренние и внешние организационные сети, созданные сотрудниками компании (их эффективность для различных целей);
- мониторинг (наблюдение) эффективности существующей политики кадров и процессов контроля.

Формальный и неформальный аудит человеческих ресурсов

Формальный аудит может проводиться регулярно (скажем, ежегодно) или всякий раз, когда администрации необходима информация для стратегического анализа. Специалисты-практики считают, что анализ перечисленных выше вопросов во время проведения аудита - это только начало исследования. По мере того как возникают новые вопросы, например дефицит ключевых навыков, появляется потребность изучить причины этого дефицита.

Результаты аудита человеческих ресурсов
Проблема измерения

Как, например, можно измерить нравственность персонала или мотивацию работников? Нравственность персонала можно определить как высокую или низкую, но промежуточные состояния нельзя измерить теми же методами, которыми измеряются затраты на рабочую силу. Такие же проблемы возникают с оценкой мотивации сотрудников и степенью их удовлетворенности работой. Вероятно, среди служащих компании можно отметить различное отношение к подобным нематериальным ценностям. Одни работники будут иметь более высокий уровень нравственности, и проявлять более высокую степень мотивации, чем другие. Поэтому аудит человеческих ресурсов с помощью «карты учета» малоприемлем, так как данный подход строится, как правило, на субъективных оценках.

Бенчмаркинг человеческих ресурсов

Бенчмаркинг - это инструмент для сравнения свойств одной компании с такими же свойствами других компаний. Этот метод особенно полезен для сравнения с лидером в отрасли. Компании, следующие за лидером отрасли, имеют возможность проанализировать, почему фирма-лидер достигла наилучшего результата

Выбор конкретной особенности компании, исследуемой методом бенчмарк-анализа, зависит от того, что именно организация желает знать. Если, например, организация устанавливает причины дефицита в области ключевых навыков, который трудно устранить (допустим, по причине дефицита высококлассных специалистов), с помощью бенчмаркинга можно выяснить состояние ее конкурентов. Если известно, что в компанию А приходят лучшие выпускники, то изучение ее политики в отношении человеческих ресурсов позволит другим компаниям-конкурентам сравнить собственные действия с действиями лидера. Вполне вероятно, что компания А предлагает лучшие перспективы карьерного роста, самое высокое жалованье или отличные возможности для развития индивидуальных способностей. Установив причины, конкуренты проанализируют свои действия, чтобы определить сферы возможных изменений.

Выявление человеческих ресурсов, которые определяют успех

В результате аудита человеческих ресурсов с целью определения дефицита можно выявить тех работников или те группы, которые являются решающими для стратегического успеха. Это люди, благодаря деятельности которых организация достигла успеха в прошлом и вокруг которых сосредоточены нынешние структуры компании. В одних компаниях главные человеческие ресурсы, определяющие стратегическое развитие компании в целом, находятся в совете директоров. В других они могут работать в отделах исследований и разработки новой продукции, предназначенной для будущего развития компании. Сотрудники отделов маркетинга или операционные менеджеры также могут быть определяющими факторами успеха деятельности компаний.

Критические факторы успеха

Обычно существуют одна или несколько причин, по которым лидер отрасли добивается высокого положения. Эти причины называются *критическими факторами успеха* (КФУ). Некоторые компании имеют работников (например, высококвалифицированных программистов или ученых-исследователей), обладающих уникальными навыками. В этом случае критическими факторами успеха являются человеческие ресурсы. В других организациях критическим фактором успеха могут быть удачное месторасположение компании, имидж бренда, высокая репутация, защищенный патент или лицензия, а также уникальные в своем роде производственный процесс или технология. Это не означает, что другие подразделения организации менее важны, просто успех компании определяется именно данными КФУ.

В условиях конкурентной стратегии важно любой ценой защитить КФУ компании. Обычно защита КФУ предполагает закрытие доступа к нему со стороны конкурентов, чтобы удержать конкурентное преимущество и не дать конкурирующим компаниям воспользоваться преимуществами их КФУ.

Организационная культура

Что такое культура?

Культура организации является эквивалентом человеческой личности. (Ральф Стейси (Stacey) 1996): **Культура любой группы людей - это убеждения, обычаи, опыт и образ мышления, приобретенные и разделяемые людьми, которые работают вместе и проводят вместе большое количество времени. Это комплекс допущений, которые люди принимают безоговорочно в процессе общения. На видимом уровне культура группы людей принимает форму ритуалов, символов, мифов, легенд, языковых символов и артефактов.**

Культуру компании - ее «чувства и характер».

Компании, как и люди, индивидуальны, поэтому сколько организаций, столько и культур. При этом каждая организация является в своем роде уникальной. Однако, несмотря на это, можно выделить признаки, общие для разных организационных культур.

Детерминанты культуры

Важнейшие факторы формирования организационной культуры таковы:

- мировоззренческие взгляды основателей организации
- характер деятельности компании и характер отрасли, в которой она функционирует;
- характер межличностных и производственных отношений;
- принятый стиль управления и виды контролирующих механизмов (например, степень автократичности или демократичности стиля управления);
- национальный или региональный характер рынка, на котором действует организация. Этот фактор может оказывать влияние на дистанцию власти, что в свою очередь влияет на ее культуру;
- структура организации по вертикали и по горизонтали;
- зависимость организации от технологий и их вида (внедрение электронной почты, например, оказало сильное влияние на культуру отдельных учреждений).

Почему культура важна?

Культура компании может влияет на:

- мотивацию служащего;
- привлекательность учреждения как работодателя, что отражается на текучести кадров;
- нравственность служащего и его деловую репутацию;
- производительность и эффективность;
- качество работы;
- характер межличностных и производственных отношений в отрасли;
- отношение служащих к работе;
- новаторство и творческий потенциал.

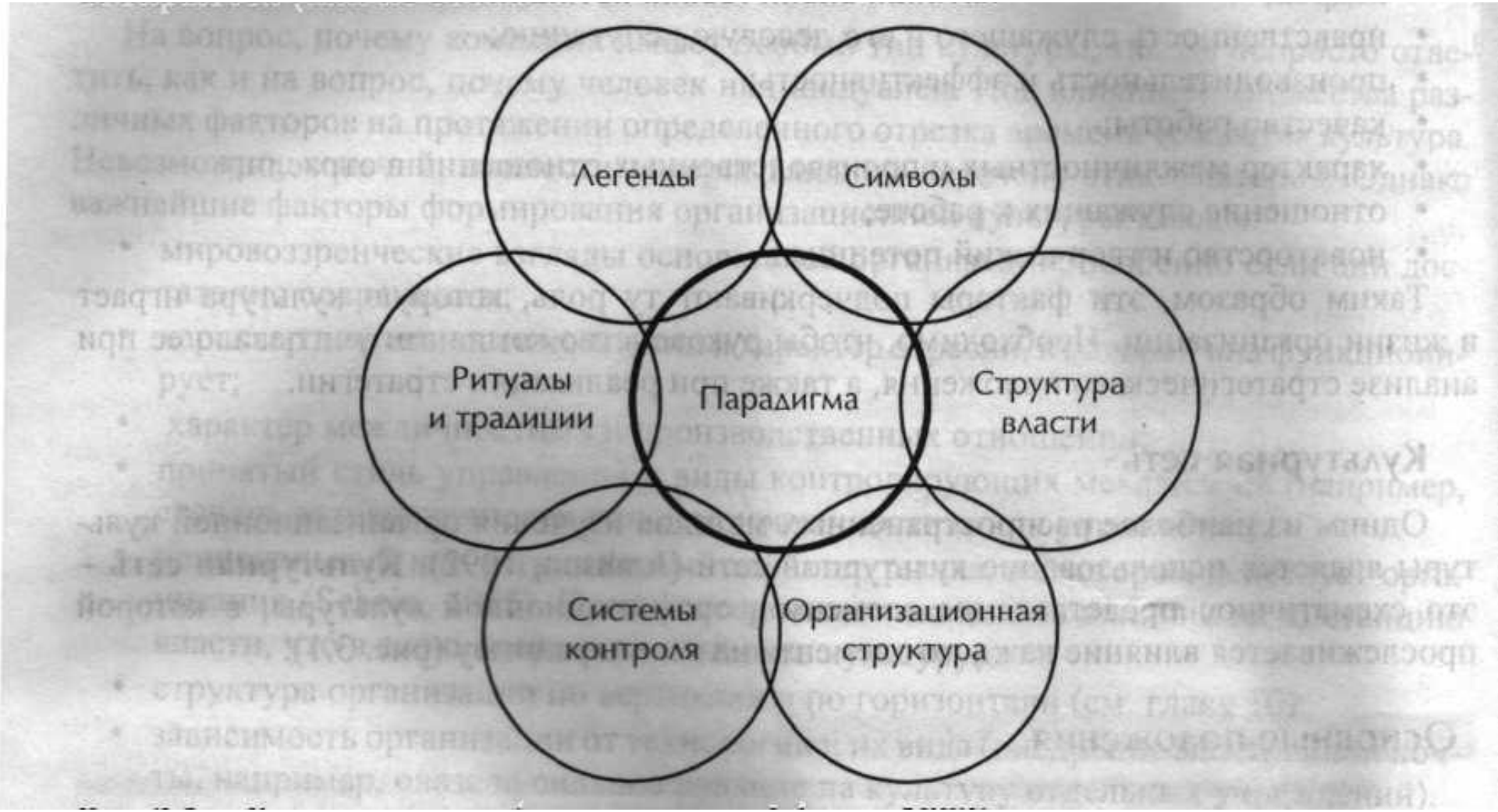
Таким образом, эти факторы подчеркивают ту роль, которую культура играет в жизни организации. Необходимо, чтобы руководство компании учитывало ее при анализе стратегического положения, а также при реализации стратегии.

Дистанция власти

Это степень социальной отдаленности, которую испытывают подчиненные по отношению к своему начальству. Для компании, где приняты дистанционные отношения с властью, характерен стиль неравенства среди сотрудников. Культура организации, при которой существует короткая дистанция между подчиненными и начальниками, сводит к минимуму служебное неравенство и субординационный статус, предполагая консультационный характер взаимоотношений с подчиненными и совместное принятие решений с менеджерами.

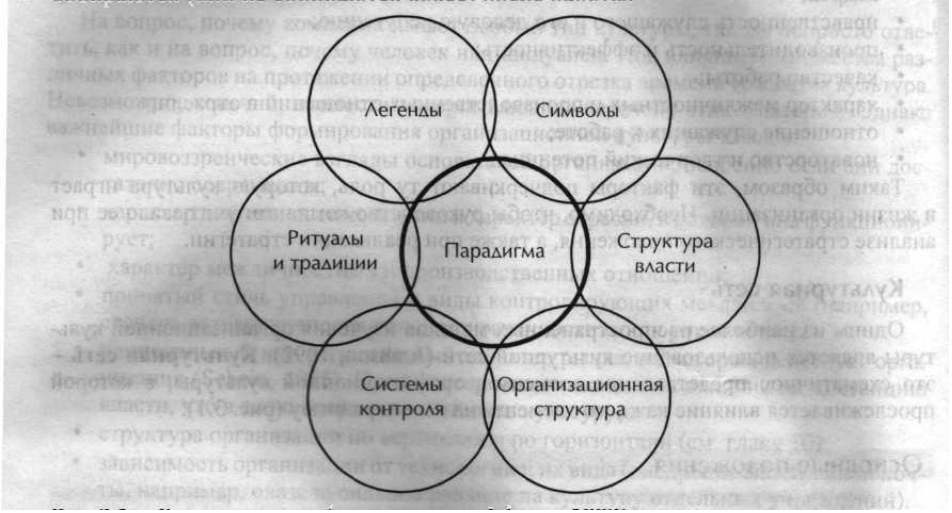
Культурная сеть

Одним из наиболее распространенных методов изучения организационной кульуры является использование культурной сети (Jonhson, **1992). Культурная сеть** -это схематичное представление элементов организационной культуры, в которой прослеживается влияние каждого элемента на всю парадигму .



Парадигма

Парадигма есть мировоззрение, т.е. **способ восприятия окружающего** мира. Она выражается в **системе предположений и глубоко укоренившихся убеждений людей**. Парадигма организации или национальной **культуры очень** важна, так как определяет поведение сотрудников при определенных обстоятельствах. Причины, которые заставляют разные культуры следовать различным парадигмам, определяются **культурной сетью**.

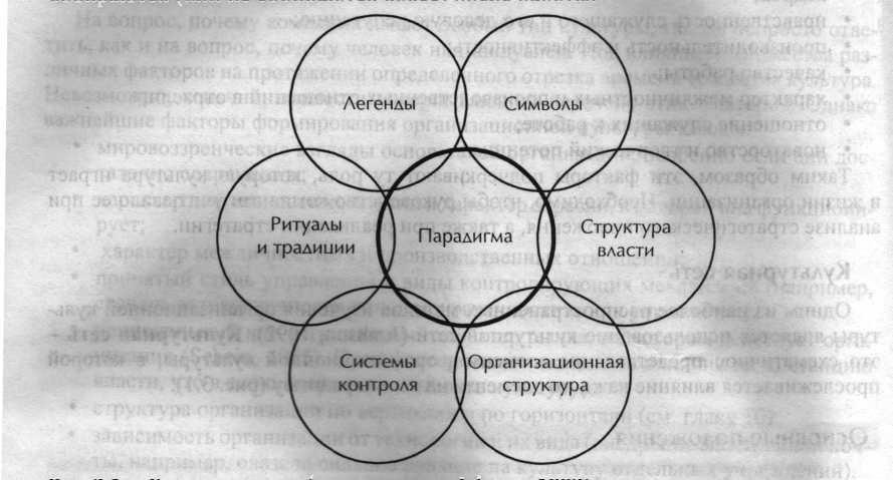


Легенды

Легенды - это истории, которые сотрудники одной компании рассказывают друг другу, новичкам и другим людям, не работающим в компании. Обычно это рассказы об основных событиях прошлого и настоящего, достижениях и неудачах, о том, что считается важным для всех работников компании.

Традиции

Традиции - это схемы поведения в организации. Они повторяются с такой регулярностью, что воспринимаются как образец поведения. **Ритуалы** формируются на протяжении большего периода времени и могут быть формальными и неформальными. Формальные традиции и ритуалы являются частью деловой практики организации; примерами формальной традиции могут быть «награда за выслугу лет» или заграничные командировки. Неформальные традиции и ритуалы - это, например, правила поведения на рождественской вечеринке или часто ли коллеги собираются (или не собираются вовсе) после работы.

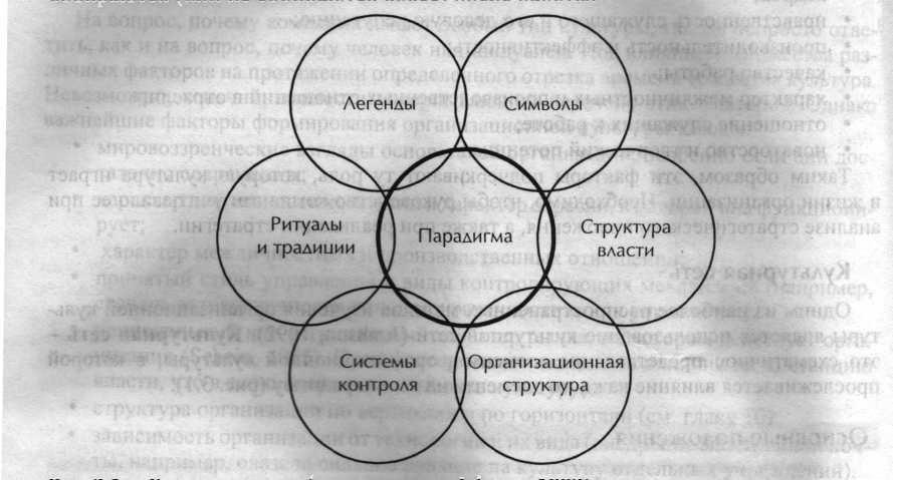


Символы

Символические аспекты жизни организации касаются тех сфер, которые что-либо символизируют для людей: продвижение по службе, пользование служебной машиной, месторасположение офиса, их должность. В одних компаниях такие символы не имеют никакого значения, в других они играют важную роль. То, как служащие относятся к символам, может многое рассказать о культуре организации.

Организационная структура

Структура организации может быть намного шире, чем формальные отношения, отраженные в иерархической схеме компании. Могут существовать неформальные структуры, в которых отражаются межличностные отношения, выходящие за рамки формальных структур. В одних организациях неформальные структуры развиты сильнее, чем в других.



Системы контроля

Контроль над деятельностью, сильный ли он или слабый, тесно привязан к культуре. Он в значительной степени зависит от дистанции власти и характера деятельности организации. Системы контроля по определению соотносятся с теми видами деятельности, результаты которых оцениваются по установленным стандартам, а сами стандарты и проверка результатов деятельности зависят от культуры компании.

Структура власти

Ключевые положения, формирующие парадигму, создаются наиболее влиятельными управленческими группами в организации. В одних компаниях такой властью может быть наделен отдел исследований и разработок, в других - производственный или любой другой отдел компании. Иногда между отдельными структурами организации могут возникать разногласия по поводу приоритетов, формирующих парадигмы.

Каждый из компонентов культурной сети оказывает влияние на парадигму организации. Парадигма является суммарным эффектом всех культурных воздействий на систему взглядов сотрудников организации. Это относится не только к организации, но и к различным регионам планеты. Мировоззрение жителей Ближнего Востока отличается от взглядов жителей северо-восточной Европы. Различие это объясняется влиянием каждого компонента культурной сети на национальную или региональную парадигму

Типы культур

Хэнди (Handy, 1993) предположил, что организационные культуры могут быть разделены на четыре большие группы по структурному принципу: культуры, основанные на власти, ролевые культуры, целевые и личностно-ориентированные культуры.

Культуры, основанные на власти

К этому типу можно отнести компании, возглавляемые либо очень сильной личностью, либо небольшой, но влиятельной группой. Стратегические и многие тактические решения в таких компаниях принимаются централизованно, и лишь некоторые функции переданы другим менеджерам. Так как деятельность организации зависит от умения и характера личности ее руководителя, она плохо приспособлена к изменениям окружающей среды.

Культуры, основанные на власти, типичны для небольших предпринимательских фирм (с менеджером-владельцем), а также для больших организаций, возглавляемых руководителем с харизматическими качествами.

Ролевые культуры

Этот тип культуры характерен для давно сложившихся организаций, традиционно действующих в обстановке стабильности. Как правило, они тяготеют к строгой иерархии и основываются на установленных процедурах, системах и прецедентах. Они медленно реагируют на изменения, так как восприятие факта изменения требует от них определенного времени. Процесс принятия решений также отмечается медлительностью.

Ролевые культуры обычно присутствуют в традиционных бюрократических структурах, например в государственных учреждениях. Здесь объектом управления является поведение (образ действий). Для такой структуры характерна высокая степень децентрализации, организация обычно управляется при помощи правил и установленных процедур.

Целевые культуры

Целевой тип культуры присущ организациям, деятельность которых связана не с повторяемыми операциями, а с решением краткосрочных важных задач. Работу осуществляют многопрофильные мобильные команды, обладающие знаниями в сферах, важных для завершения проекта. При создании команды соблюдаются следующие принципы: ее небольшой состав, гибкость, способность легко распознавать изменения и легко к ним приспосабливаться. Стратегическое планирование в таком случае концентрируется на поставленной задаче.

Целевые культуры присущи организациям, деятельность которых направлена на выполнение определенной цели. Примером данной культуры могут быть консорциумы, работающие над крупными проектами гражданского строительства, или гуманитарные миссии.

Личностно-ориентированные культуры

- существует прежде всего ради выгоды членов организации и, следовательно, редко встречается в коммерческой сфере. Члены организации работают только ради собственной выгоды и выгоды других членов коллектива.

Этот тип присущ ученым сообществам, профсоюзам, кооперативам, благотворительным и религиозным организациям.

Однако на практике организации редко можно отнести только к одному культурному типу. Как правило, они сочетают в себе черты двух культур или более. Некоторые диверсифицированные организации имеют подразделения, которые могут отражать все типы культур. Кроме того, культуры непостоянны во времени. Многие организации создаются на основе культуры власти, но в процессе развития начинают тяготеть к ролевому типу, и т.д.

Типы культур по классификации Майлза и Сноу

Майлз и Сноу (Miles and Snow, 1978) разделили культуры на четыре типа -по принципу их реагирования в ходе реализации стратегии (функциональный принцип).

Культуры-защитники

Организации такого типа, занимая рыночную нишу, стремятся найти частные преимущества путем специализации и снижения затрат. Они действуют на стабильных зрелых рынках и, как следует из названия, защищают свое положение на рынке, улучшая его обслуживание или снижая затраты. Таким образом, организации с культурой этого типа имеют тенденцию к централизации, обладают системой жесткого контроля и иерархической структурой управления, не подвержены внезапным изменениям.

Культуры-разведчики

Такие компании предпочитают бросать вызов новым товарам на рынке. Они активно ищут новые рынки для собственных продуктов. Подобные стратегии заставляют организацию постоянно контролировать состояние окружающей среды и быть готовой к возможным изменениям. Поэтому они являются децентрализованными и гибкими.

Культуры-аналитики

Организации данного типа последовательны и консервативны по своей природе. Их излюбленной стратегией является постоянный рост путем проникновения на рынок, так как это может быть достигнуто без радикальных изменений в структуре. Переход на новые рынки и продукты происходит только после их детального изучения и исследования. Организации извлекают опыт из ошибок других и пытаются сбалансировать властные полномочия между центром и его подразделениями.

Реактивные культуры

Такие организации похожи на аналитиков в том, что стремятся следовать чужим стратегиям, а не быть новаторами. Но они отличаются меньшей консервативностью, иногда действуют импульсивно, будучи не в силах до конца предугадать результаты своих действий. Для организаций такого типа присущи недостатки систем контроля, а также присутствие слабого, но доминирующего лидера.