

СТРАТЕГИЯ УПРАВЛЕНИЯ:

Модель 4С была разработана специалистами Гарвардской школы бизнеса как средство исследования проблем HRM в рамках более широкой среды бизнеса. Она предполагает, что поскольку организация принадлежит и управляется различными группами заинтересованных лиц, то задача управления состоит в достижении разумного баланса удовлетворения интересов этих групп. Эффективность же результатов управления человеческими ресурсами следует оценивать по четырем направлениям.

Модель 4С была разработана специалистами Гарвардской школы бизнеса как средство исследования проблем HRM в рамках более широкой среды бизнеса, чем общепринятые задачи привлечения, отбора, подготовки, аттестации кадров, ведения кадровых записей и проч. В соответствии с Гарвардской моделью (Beer и др., 1985) политика HRM должна строиться на анализе:

- потребностей различных групп заинтересованных в бизнесе лиц;
- ряда ситуационных факторов.

Теория заинтересованных лиц

Эта теория предполагает, что поскольку организация принадлежит и управляется различными группами заинтересованных лиц, то задача управления состоит в достижении разумного баланса удовлетворения интересов этих групп. Примером заинтересованных лиц могут служить акционеры, разные категории наемных работников, клиенты и пользователи продукции, кредиторы (в том числе банки), профсоюзы и, возможно, местные или государственные власти. Таким образом, менеджеры должны обладать качествами политиков и дипломатов. Они должны уметь устанавливать хорошие отношения с каждой группой заинтересованных лиц, развивать в себе способности к убеждению, создавать союзы, представлять одну часть заинтересованных лиц другой и проч.

Теория заинтересованных лиц предполагает признание того факта, что каждый групповой интерес имеет право на существование. Так, например, при принятии жизненно важных решений руководство компании должно в равной степени учитывать интересы работников и акционеров.

Заинтересованные лица (выгодополучатели) могут и не занимать формальных постов в компании, хотя все они «инвестировали» что-либо в организацию, будь то их собственный труд, финансовые или иные ресурсы. Поэтому каждое заинтересованное лицо рассчитывает получить вознаграждение от организации и, как правило, стремится оказать влияние на то, как оно определяется. Исходя из этого, руководство должно:

- выявить всех заинтересованных в организации лиц;
- определить минимальный размер отдачи, которую согласно получить каждое заинтересованное лицо;
- стремиться влиять на восприятие заинтересованными лицами организации (например, путем убеждения акционеров в том, что очень высокий уровень дивидендов

- не соответствует долгосрочным интересам компании, или убеждать работников, что в нынешнем году более высокий уровень заработной платы невозможен);
- выявить ключевые фигуры в каждой группе заинтересованных лиц и установить особенно благоприятные отношения именно с этими лицами.

Ситуационные факторы

К числу ситуационных факторов относятся конъюнктура рынка труда, моральные качества и мотивация работников, управленческий стиль (который сам по себе зависит частично от культуры местной общины), используемые на производстве технологии и характер методов работы (например, требуются ли специализация и разделение труда). Критически важной для анализа является конъюнктура рынка труда.

Рынок труда объединяет всех тех, кто ищет работу, и все компании, государственные и прочие организации, которые ищут работников. Рынки труда действуют на региональном уровне, на уровне отрасли хозяйства, на национальном и международном уровнях. Существуют также субрынки для различных категорий занятости, квалификации, образовательного уровня и проч.

Другими ситуационными факторами, которые могут иметь значение, являются:

- форма собственности организации (и кому подотчетно руководство организации);
- влияние профсоюзов и профессиональных ассоциаций работников;
- трудовое законодательство и практика ведения бизнеса общества, в котором действует организация;
- конкурентная среда;
- способность высшего руководства к координации действий и управлению.

Ожидания заинтересованных лиц и ситуационные факторы должны приниматься во внимание при разработке стратегии в области человеческих ресурсов и оказывать влияние на политику в области HRM, направленную на решение таких проблем, как система вознаграждения, степень надзора за рабочими, предпочтение применения трудоинтенсивных по сравнению с капиталоемкими методами работы и т. д. Возрастание интенсивности конкуренции в бизнесе может заставить компанию повысить производительность труда, прибегнуть к увольнению избыточной рабочей силы, реструктуризировать административную систему и т. д. Возрастающие стандарты образования могут привести к соответствующему изменению производственных обязанностей и предоставлению работнику большей самостоятельности.

Последствия для управления человеческими ресурсами

По мнению исследователей из Гарварда, эффективность результатов управления человеческими ресурсами следует оценивать по четырем направлениям (англ. 4C — commitment, competence, congruency, cost-effectiveness):

1. **Корпоративная преданность.** Под корпоративной преданностью подразумевается лояльность сотрудников по отношению к организации, личная мотивация и привязанность к своей работе. Степень преданности работника своей компании можно

оценить, изучив взгляды работников, уровень текучести кадров, статистику прогулов, а также проведя последнюю беседу с сотрудниками, берущими расчет.

2. **Компетентность.** Компетентность касается уровня квалификации работников, их профессиональных навыков, необходимости их подготовки и переподготовки и потенциала для исполнения работы более высокого уровня. Этот показатель можно оценить через системы аттестации сотрудников и подготовку перечня профессиональных навыков. Политика HRM должна быть сконструирована таким образом, чтобы привлекать, удерживать и мотивировать высокопрофессиональных компетентных работников.
3. **Командная согласованность.** Командная согласованность означает, что и руководство, и сотрудники компании разделяют взгляды на цели организации и работают совместно для их достижения. В правильно управляемой организации работники всех уровней разделяют общие взгляды на факторы, определяющие процветание организации и будущие перспективы. Эти общие взгляды касаются основных принципов, которые лежат в основе управления работой организации. В некоторой степени эти представления могут быть созданы руководством через систему внутренних коммуникаций, стиль руководства, организационную систему и методы работы, но поддерживаться и выполняться изо дня в день в процессе рутинной работы они могут только работниками организации. Персонал организации должен чувствовать, что все работники имеют общие цели. Работники должны испытывать чувство сопричастности с организацией, они должны хотеть делать общее дело. Несомненным признаком наличия в организации согласованности является отсутствие жалоб и конфликтов и гармоничность трудовых отношений.
4. **Корпоративная эффективность с точки зрения затрат.** Корпоративная эффективность в отношении затрат касается эффективности операций компании. Человеческие ресурсы должны использоваться таким образом, чтобы с наибольшей продуктивностью использовались бы их преимущества. Объем выпуска продукции должен максимизироваться с наименьшими затратами ресурсов и материалов, организация должна уметь оперативно реагировать на возможности, предлагаемые рынком, и на изменения среды бизнеса.

Проблемы, связанные с моделью 4С

Гарвардская модель предполагает, что политика в области человеческих ресурсов должна быть направлена на повышение уровня каждого С. Например, корпоративная преданность должна усиливаться через совершенствование потока коммуникаций между руководством и наемными работниками, тогда как уровень компетентности должен увеличиваться за счет дополнительной тренировки и обучения. В связи с этим основными проблемами данного подхода являются следующие.

- Как точно измерить эти четыре основные переменные.
- Вероятность возникновения конфликтов между эффективностью с точки зрения затрат и согласованностью (особенно если стремление к первому означает более низкий заработок).
- Огромное разнообразие переменных, потенциально подходящих практически к любой ситуации с человеческими ресурсами. Зачастую просто невозможно выделить ключевые

факторы, определяющие настоящий характер конкретной ситуации с человеческими ресурсами.

- Признание того факта, что иногда технология или условия работы делают практически невозможным повышение уровня любого из четырех С. Некоторые виды работы неизбежно являются грязными, скучными, повторяющимися, и все равно они должны кем-то выполняться.

Материал публикуется в сокращенном переводе с английского.

Об авторе:

Роджер Беннетт (Roger Bennett), профессор социологии Лондонского университета Guildhall.

Автор(ы): Роджер Беннетт (Roger Bennett)

Источник: Elitarium.ru